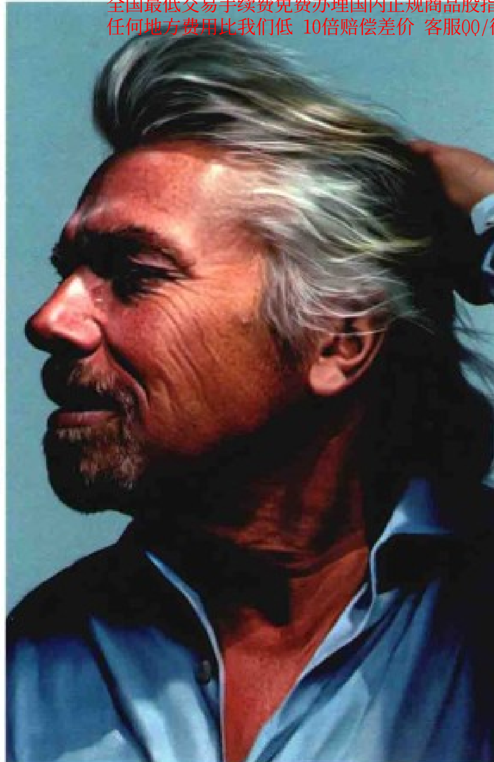
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



创业40余年，创立400家公司
英国传奇CEO教授商学院里学不到的创业实战

维珍创业经

理查德·布兰森如何颠覆传统行业

［英］理查德·布兰森◎著
方颖◎译

Like A Virgin

Secrets They Won't Teach You at Business School



中信出版社·CHINACITICPRESS

Richard Branson

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Like A Virgin

Secrets They Won't Teach You
at Business School

从未念过商学院，不被“正确方法”所捆绑
从未受雇于他人，创业几乎从“直觉”出发
英国最大的民营集团缔造者理查德·布兰森
在本书中分享了自己大胆、叛逆、颠覆式的创业经验

正确方法不只有一种，不能只做大家认为对的事情
不一定要有专业背景，才能进入陌生领域创业
如果不能乐在其中，干脆别做
营销不一定要花大钱做广告，自己就可以是活广告
持续创造差异化的能力，才是企业长期发展的法宝




上架建议◎企业管理
ISBN 978-7-5086-4894-1
9 787508 648941 >

定价：52.00元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

维珍创业经

理查德·布兰森如何颠覆传统行业

[英] 理查德·布兰森◎著
方颖◎译

Like A Virgin

Secrets They Won't Teach You at Business School

中信出版社·CHINACITICPRESS ·北京·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

维珍创业经：理查德·布兰森如何颠覆传统行业 /（英）布兰森著；方颖译．—北京：中信出版社，2015.1
书名原文：Like A Virgin : Secrets They Won't Teach You at Business School
ISBN 978-7-5086-4894-1
I. ①维… II. ①布… ②方… III. ①企业管理－经验－英国 IV. ①F279.561
中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第244854号

Copyright © Sir Richard Branson 2012
First published by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing. A Random House Group Company.
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED
The right of Sir Richard Branson to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.
本书仅限中国大陆地区发行销售

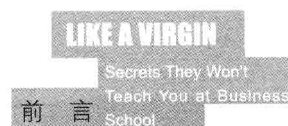
维珍创业经：理查德·布兰森如何颠覆传统行业

著　　者：[英]理查德·布兰森
译　　者：方　颖
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）
（CITIC Publishing Group）
承 印 者：北京盛源印刷有限公司

开　　本：787mm×1092mm　1/16
印　　张：17.75
字　　数：147千字
版　　次：2015年1月第1版
印　　次：2015年1月第1次印刷
京权图字：01-2013-8585
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书　　号：ISBN 978-7-5086-4894-1 / F · 3284
定　　价：52.00元

版权所有·侵权必究
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。
服务热线：010-84849555　　服务传真：010-84849000
投稿邮箱：author@citicpub.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商学院是个好地方，但事后看来，就算有哪一所商学院愿意接收我，我也很庆幸自己从未念过商学院！

事实很简单，正规教育和我格格不入，永远难以合拍！我患有严重的阅读障碍以及注意力缺失症。我在20世纪60年代就读于英国著名的斯多中学时，他们只当我是个不专心听讲、爱惹麻烦的调皮鬼。所以，当我决定辍学去追求创办杂志的梦想时，我想全校师生大概都松了一口气。

我时常在想，如果我花了足够长的时间去学习所有传统的创业理论和知识，了解在创业起步阶段该做什么、不该做什么，那我的人生和事业将会有什么不同。

虽然“创业精神”（entrepreneurship）一词首创于19世纪，但我在创办杂志以及开展后来的唱片邮购事业时，并不知道自己也展现出了一些相当明显的创业精神特征。

尽管当年我并不了解创业精神的含义，但之后的40多年间，它几乎成了我做每件事的中心思想。维珍集团（Virgin Group）以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一种奇妙而又不可思议（就连我也不能完全理解）的方式在向前发展。有时我在想，这一切之所以会是这个样子，也许正是因为我从未被灌输过做事的“正确”方法，而我也因此很少需要忍受失眠的煎熬。

本书用大量篇幅畅谈了我认为创业者必须在这个世界中扮演的重要角色。无论是创业还是失败后重整旗鼓，创业者不仅用他们的创造力创造了就业机会，也帮助应对社区、社会和地球所面临的一些挑战。

创业者天性好奇，也正因为如此，我才会收到来自世界各地的大量来信，询问有关如何能像维珍那样成功经营的种种问题。本书包含了我对这些问题的回应，以及我的思考。

人们找我，多半是为了寻求我的建议，他们有各式各样的疑惑：从创建新的事业到关闭旧的业务，从聘用员工到解雇员工，其中最有趣的是创业过程中出现的种种问题。大家都知道，我在经营事业时最看重的就是有趣，因为我的工作和个人生活之间的界限有时很模糊，人们询问我的问题也往往有关于此。

我从未受雇于任何一个人或一家公司，所以本书是从一个创业者的角度和思维来写的，但其中的建议适用于在企业或公司工作而面临挑战的任何人。

不久前，在伦敦有位英国记者问了我许多有关工作和个人生活的问题，以下是其中一些比较有趣的对话，就以此为本书拉开序幕吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题 1：每天早上，听到什么会让您起床？

答：我太太会用苏格兰格拉斯哥腔说："理查德，快醒醒！"

问题 2：每天早上醒来之后，最先想到的是什么？

答：和大多数人一样，醒来后我最先想到的是"几点了"，接着通常是想自己身处哪个国家。

问题 3：您最喜欢哪支乐队？

答：关于这一点我得承认我有私心。当然是维珍唱片公司（Virgin Records）在创业初期签下的性手枪乐队（Sex Pistols），还有迈克·奥德菲尔德。对了，还有创世纪乐团（Genesis）。

问题 4：您购买的第一张唱片是什么？

答：购买的第一张唱片……这说起来有点儿不好意思，应该是克利夫·理查德的《夏日假期》（*Summer Holiday*）吧。

问题 5：您到访的国家中最棒的是哪个？

答：这个很难选，应该是澳大利亚吧，我非常喜欢澳大利亚人对生活的那种热情，那是个迷人而又充满生机的国家。

问题 6：那最喜欢的国家又是哪个？

答：至于我最喜欢的国家……我虽然非常喜欢住在英属维尔京群岛（British Virgin Islands），但最喜欢的当然还是英国，这么多年来英国一直待我不薄。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题 7：您做过的最大胆、最冒险的三件事是什么？

答：驾驶快艇横渡大西洋、驾驶热气球横渡大西洋和风筝冲浪横渡英吉利海峡。尽管太空探险尚未成行，但相比之下，这可能是我做过的最不危险的事了。

问题 8：如果您有机会和某位传奇人物见面，无论是健在的还是已故的，您希望这个人是谁？

答：我猜你会带他们来见我是吗？如果是这样，我想见见最早发现英属维尔京群岛的哥伦布，或是 16 世纪的英国航海家弗朗西斯 · 德雷克爵士，我很想成为像他那样杰出的探险家。

问题 9：您的导师是谁？

答：我的父母，他们对我的人生有着非常积极的影响。

问题 10：您听过的最精辟的至理名言是什么？

答：我听过的最精辟的至理名言是“看人多看长处”，如果还可以再说一个的话，那就是“智者通权达变，愚者刚愎自用”。

问题 11：您最喜欢哪首歌？

答：弗兰克 · 西纳特拉的《我的路》(*My Way*)。这答案可能没有你想象的那么酷吧？尤其是这还出自曾创办了世界上最大独立唱片公司老板之口。

问题 12：有没有人把您误认成别人？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：这种事经常发生。有一次，一个小女孩儿走到我面前说："你跟布兰森那家伙长得好像。"我点点头，向她说"谢谢"，小女孩儿又说："你应该去找'寻明星脸'经纪公司签约，虽然你可能不会像布兰森那样赚那么多钱，但还是能发点儿财的！"也常有人误认我是布拉德·皮特呢，哈哈，开玩笑的啦！

问题 13：如果给您 60 美元来做投资，您会怎么做？

答：如果我名气很大的话，我会在每张 1 美元的纸币上签名，然后每张纸币卖 20 美元。接着，我会在每张 20 美元的纸币上签名，每张再卖 50 美元，以此类推。俗话说得好，挣钱最快的方法就是用钱赚钱！

问题 14：如果能改变自己，您最希望改变的是什么？

答：应该是年龄吧。如果可以的话，我希望越变越年轻。

问题 15：您喜欢什么，痛恨什么？

答：我喜欢和家人在一起，痛恨没有更多的时间和他们相处。其实，我痛恨"痛恨"这个字眼，世上的痛恨实在太多了。

问题 16：什么事会让您流泪？

答：快乐和悲伤的事都会让我流泪。我的孩子在看电影时总会带上一盒纸巾！我曾在非洲等地方看到过很多令人动容的情景。

问题 17：什么事会让您发笑？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：我很幸运，能够经常大笑，我热爱生活，热爱人们，喜欢有意思的笑话。我深信“笑一笑，十年少”。

问题 18：对您事业成功最关键的因素是什么？

答：是多年来一直为维珍集团卖力工作、使维珍拥有今天成就的人们。这其中当然也包含了运气的成分，但我相信，好运不会凭空而降，你必须努力才行。

问题 19：请用三个词来形容您的成功之道。

答：人才，人才，人才。

问题 20：您还有什么想要的东西吗？

答：和我太太一样，我想要抱孙子，老天保佑！

问题 21：激励您不断努力的动力是什么？

答：太多了。我喜欢我做的事，喜欢人们，喜欢改变世界，喜欢创造不同。直到倒下之前，我都不会停止。为什么要停止呢？我从中得到了太多的乐趣。

问题 22：什么事会令您抓狂？

答：消极、否定，那种看人只看短处、认为杯子里只剩半杯水、悲观消极的人让我抓狂。我受不了那种爱说长道短、搬弄是非的人！

问题 23：您会觉得压力很大吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：我并没觉得压力很大。我努力克服挑战，如果失败了，我也能很快走出阴影，重新振作起来。

问题 24：有没有什么事会让您晚上睡不着觉？

答：以前经常参加各种聚会会让我睡不着，但这几年的安排已经少多了，现在几乎没有什么事会让我无法入睡，我通常睡得像孩子一样香甜。

问题 25：您最害怕的事是什么？

答：和许多人一样，我害怕家人或朋友生病，我对自己无法掌控的事感到害怕。

问题 26：您怕痒吗？

答：超级怕。但我好奇的是，为什么只有别人胳肢你的时候你才觉得痒，自己胳肢自己的时候并不觉得，这是生命中最大的未解之谜之一。

问题 27：什么事能带给您快乐？

答：做成让自己感到骄傲的事可以带给我快乐，尤其是当人们都不看好那件事时。

问题 28：白雪公主故事当中的七个小矮人，您最想当哪一个？

答：有没有哪个是好色鬼呢？如果没有的话，我就选择当开心果。

问题 29：有没有什么事改变了您的人生？

答：驾驶热气球和快艇出事故后幸免于难，使我后来有机会见到纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔逊·曼德拉。曼德拉是个非常了不起的人，能够结识他是我的荣幸。

问题 30：有没有想过要从政？

答：没有，我不认为经营企业和从政可以两头兼顾。要想从政，我就得放弃维珍集团，但经营维珍让我享受到太多的乐趣了。况且，就算不是政治人物，我也可以对很多政治议题发表自己的看法。

问题 31：最让您尴尬的事是什么？

答：有一次，我和英国喜剧演员鲁比·瓦克斯在西班牙马洛卡岛上，有对年轻情侣走上前请我们俩拍张照。我和瓦克斯伸出双臂彼此拥抱并露出微笑准备让他们拍，结果那对情侣面露困惑地说："不是的，我们是想请你们帮我们拍张照。"

问题 32：如果要拍一部关于您生平的电影，您最希望由谁来扮演您？

答：以前有人问过这个问题，我当时回答："我自己演自己啊。"不过，我想我可能不够帅吧。开玩笑的！让《暮光之城》(*Twilight*)的男主角罗伯特·帕廷森来演吧，他是英国人，而且很年轻！

问题 33：如果您不是理查德·布兰森，您希望自己是谁？

答：假如能再活一次，我希望能成为我的孙子或孙女。

问题 34：您最敬重的人是谁？

答：毫无疑问是大主教图图。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题 35：您最喜欢什么运动？

答：我喜欢滑雪，也经常打网球，现在喜欢上了风筝冲浪。我知道，风筝冲浪不是一般的运动，但在内克岛（Necker Island），风筝冲浪的条件堪称一流。

问题 36：跑伦敦马拉松赛让我吃尽了苦头，您呢？

答：我不知道你吃了多少苦头，没错，最后几英里真的很辛苦。观众们很棒，他们的热情一路支持着所有人。我强烈推荐这个比赛。

问题 37：请用三个词形容维珍品牌。

答：创新，有趣，物超所值。最后一个词我吹得有点儿过啦。

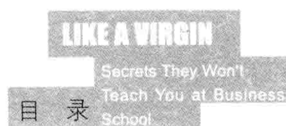
问题 38：您还有什么尚待完成的事？

答：我们目前从事的活动中，最令人感到兴奋的一个是“长者会”（the Elders），该组织的宗旨是更有效地化解世界范围内的冲突，甚至完全消除这些冲突。我相信，长者会一定能做出一些了不起的成就。

问题 39：如果能够重新来过，有没有什么事会让您想要采取不同的做法？

答：如果可以事后诸葛亮，当然有很多事我想采取不同的做法。但如果不行，我的答案是没有。我玩得很开心，希望将来还能继续这么玩下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目　录

前　言 // VII

第一章　颠覆式创业精神

创业的五大秘诀 // 003
文凭并非成功创业的关键 // 007
对自己的行为负责 // 010
四招跳离创业陷阱 // 013
向投资者推销的诀窍 // 017
创业离不开良师指导 // 020
为内部创业家提供归属感 // 024
如果能重新来过 // 027
平衡工作和生活 // 031
如何在经济萧条中生存并创造机会 // 034

第二章　重视创业细节

凭直觉选择创业领域 // 039
创业少年 // 042
选择合适的事业伙伴 // 045
完美推销五大要素 // 048
命名学问大 // 052
白纸黑字订立协议 // 055
创业初期的员工管理 // 058
盯住细节 // 061

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和合作伙伴散伙 // 064
创业要有退场的勇气 // 067
推动经济复苏的 10 点建议 // 070

第三章 践行品牌价值观
合作胜过对抗 // 077
商业理念的 5 个问题 // 080
确立品牌定位 // 084
决策决定企业文化 // 088
品牌价值源自公司信仰 // 091
企业重组是好事 // 094
品牌再造的利弊 // 097
把趣味营销注入生意 // 100
勇于冒险，也要预备逃生门 // 104

第四章 客户服务是最好的广告
服务链的软肋 // 109
顾客并非永远是对的 // 112
第二印象比第一印象更重要 // 115
让客户服务成为企业文化 // 118
赢得顾客信任 // 121
保持双向沟通 // 124
社会化媒体营销 // 127
制订应急预案 // 131
灵活性决定公司攻击力 // 134

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章 员工是企业的重要资产

员工不是局外人 // 139
把员工放在首位 // 142
优秀人才是企业成功的法宝 // 145
投资你的员工 // 149
少点儿限制，员工更高效 // 153
给员工培训，就是给企业机会 // 156
鼓励员工提升客服水平 // 159
办公室恋情 // 162
放弃老员工是一种损失 // 165

第六章 领导者要成为倾听者

别当高高在上的老板 // 171
不是每个人都能当CEO // 174
管理者成功法则 // 177
领导者要多听多问 // 181
多走动，少抱怨 // 184
领导者要谨言慎行 // 187
CEO也会犯错 // 190
企业家要带头行善 // 193
妥善安排时间 // 196
休假是为了更好地工作 // 199

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 激情引领成功

不同凡“想”的乔布斯 // 205
何谓成功 // 208
画点成圆 // 211
不作为便不犯错 // 214
世上没有完美这回事 // 217
扯掉领带，挣脱枷锁 // 220
布兰森式生活 // 223
健康有益身心 // 227

第八章 超越企业

音乐不死 // 233
叫停反毒战 // 237
探索最后一片未知领域——海洋 // 240
开发替代能源 // 243
下一波淘金热——可持续能源 // 247
天空比想象中要近 // 250
银河探险 // 253
驶向新的处女地——太空 // 256
地球的问题和机会 // 259
授人以鱼，不如授之以渔 // 262

致 谢 // 265

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN

Secrets They Won't Teach You at Business School

第一章

颠覆式创业精神

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业的五大秘诀

经常会有人问我两个问题，第一个问题是："为什么给公司取名为'维珍'？"第二个问题是："成功创业的秘诀是什么？"

第一个问题很容易回答，第二个问题需要思考一下。事实上，维珍集团诸多业务的成功之处并不能简单概括为某种单一的模式；与之相应，我们的不成功之处也不能简单概括。然而，回想这40多年来的经验，我总结出5个秘诀，可以提高新创企业的存活率以及拥有让事业蒸蒸日上的运气。

1.不好玩儿，就别做

创业需要投入大量的时间和精力，因此你最好能够乐在其中。当我在西伦敦的一个地下室里创建维珍公司时，我毫无远略。我没想到要建立起这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个商业王国，我只是单纯地想做出让人们喜欢又觉得好玩儿的东西，也祈祷这份事业能让我赚到足够的钱来支付账单。

对我而言，经营公司就是要让自己感到骄傲，把一群精英集合在一起，创造出能改变别人生活的东西。

企业家跟艺术家有很多相似之处。公司在创立初期就像是张空白的画布，你的责任就是在上面进行创作。优秀的艺术家必须能处理好画布上的每个细节，同样，企业家在创业时也必须把每个细节都做好，这样才能成功。只是，企业与艺术作品的不同之处在于它没有“完成时”，企业会不断向前发展，此外，如果在经营上犯了错，也不可能像艺术作品那样可以很容易地修饰掩盖。

创业者如果立志做些有意义的事情、给别人的生活带来改变，事业有成后自然能支付得起账单。

2. 创新，创造与众不同的东西

当今社会，无论你推出的是产品、服务还是品牌，要想创立一个能生存下去且能繁荣发展的公司都非易事。你必须做出相当与众不同的东西，才有可能功成名就。

看看过去20年间那些最成功的企业，微软、谷歌、苹果和脸谱网，全都在做以往从未有人做过的事，并通过持续不断的创新，给世界带来了翻天覆地的变化。而如今，它们是支配世界的力量。

并非人人都有如此宏伟的志向，但如果你决定进入一个已相当拥挤的细分市场，最好能为客户提供最优质的服务，让竞争对手望尘莫及。

我们创立维珍航空（Virgin Atlantic）时赢得的好口碑，就来自我们的机组人员对乘客非常亲切体贴的态度。因此，如果你也想在航空业一展拳脚，那就设法找到一个突破性的创新点子吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 让员工以公司为荣

企业经营其实靠的就是一群员工，员工是你最宝贵的资产。在大多数企业里，你的员工就是你的产品。

在我看来，企业最悲哀的事，莫过于听到员工说他们对于自己任职的公司感到羞耻。如果员工能以他们任职的公司为荣，就会衷心拥护公司并为之努力工作。在这平庸、无差别的世界里，员工的心态是构成极大差异化的因子。

4. 广开言路

想成为优秀的领导者，你必须成为优秀的倾听者。当然，你得有自己的主见，但不经历一番辩论并达成某种程度的共识，就把自己的观点强加于他人身上并非明智之举。任何人都不应该对好的点子或建议设限。

倾听员工的声音，引导他们说出自己的见解，并从他们身上学习。身为领导者，千万不要吝惜自己的赞美和夸奖之词，切勿公开批评员工，也绝对不要发脾气。

另外，对员工的出色表现应该立即表示赞赏，赞美往往能使人们得到莫大的鼓舞和激励。当他们犯了错，通常无须旁人告知或责备，因为大多数情况下，他们都会知道自己做错了。

5. 记下好点子

优秀的领导者不会把自己封闭在办公室里。我从来不在办公室里工作，绝大多数时候，我都在家里工作，但也会经常到处走动、和人们会面。外界看我似乎老是在旅行，但我总会随身携带一个笔记本，随时写下问题、疑虑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或好点子。

搭乘维珍航空班机时，我总是尽可能与更多的机组人员和乘客见面，这么做通常能使我获得十几个甚至更多的好建议或点子。好点子要是没记下来就一文不值，但一本不起眼的笔记本能帮我把它们都记下来。你应该利用每一个机会跟你的员工和顾客交谈，倾听他们的话——无论是正面的还是负面的意见，然后据此采取行动。

也许有人会说："如果你的公司规模不大，那当然容易做到啊！"然而，在维珍集团，我们的用人理念就是任用拥有相同价值观的人，如此一来，我们便能以相当于小企业主的经营方式——做事积极、有责任心和待人友善——去经营一个旗下拥有多家企业的大集团。

对了，我还没回答第一个问题，就是为什么取名为"维珍"。可惜这背后并没有什么动人的好故事，像是在某次飞行途中产生的灵感之类的。实际情况是，一天晚上我跟一群 16 岁的女孩儿喝了几杯，然后开始探讨要为我的公司取名字的问题。我们想出了几个名字，因为我们全都是做生意的门外汉，毫无经验可言，后来有人提议使用"Virgin"（处女）这个名字，在那时，这个词对大众还是比较新鲜的，我马上觉得这个品牌能够吸引人们的注意，于是公司名称就这样定了下来。

然而，不管企业的经营理念或品牌名有多棒，都有可能在起步时就夭折。例如，20 世纪 60 年代，有个乐团取了个很酷的名字叫"The Beatles"（甲壳虫），但至少被 7 家唱片公司拒之门外以后，才找到一家愿意和他们签约的唱片公司。

所以，如果你创业不成功，请别忘了一点：绝大多数创业都以失败告终，但失败的经验通常会带来最有价值的启发。你所能做的，正如一首老歌中所唱的："振作起来，掸尽尘土，重新上路！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文凭并非成功创业的关键

您16岁便离开学校，但后来靠自己的努力走出了一条成功之路。您认为大学文凭是成功的必要条件吗？我正在读大学，有时会想：如果自己离开这里，是否会做得更好？您认为呢？我有一些很好的创新想法，但要把一个想法变成现实实在太困难了，如何跨过这一步，您有什么好的建议吗？

——费利佩·赫里吉斯，巴西

答：生命中有许多我们感觉不过瘾的东西，受教育就是其中之一。我很庆幸，到了职业生涯的这个阶段还有机会学习许多新事物，例如气候变化的影响、移民火星的可能性等等。

我也很幸运能结识许多有趣的人，有机会和他们交流思想，包括科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菲·安南、纳尔逊·曼德拉、玛丽·罗宾逊等卸任领袖，还有科学家与环境问题专家詹姆斯·洛夫洛克，以及负责维珍银河（Virgin Galactic）计划的伯特·鲁坦。

事实上，由于维珍的计划和涉足的行业非常多样化，加上“维珍联合”（Virgin Unite）基金会要求我们设法解决当代所面临的几项重大问题，我经常把自己的工作经历比作大学的继续教育课程，虽然孩提时代我从未真正喜欢过上学，但现在却很享受这种学习过程。

然而，我年轻时候的情况和现在非常不同，学校生活对我来说很不容易。我不是个好学生，部分原因是我有阅读障碍（后来才被诊断出来），另外我天性好动，我很难在上课时集中精神。在学校里，我的大部分时间都用来做白日梦，以及琢磨如何在创业路上小试牛刀了。

我最早启动的几项事业（包括种圣诞树）都没成功，但这些经历让我品尝到创业的滋味，也让我了解到授权是一门重要的艺术。

16 岁时我想离开学校，但父亲不太同意我的决定。一个周末，他来寄宿学校看我，试图说服我继续上学，希望我日后也能像他一样当个律师。我勉强答应了，他回家后就向我母亲说明了“我们的”决定。

她竟然很不高兴！她要父亲立刻大老远再开车回学校，向我保证离开学校没问题。父亲照办了。于是，那年夏天，我退学了。从此，我再没回头。我从创办《学生》（*Student*）杂志开始，几年后成立维珍唱片公司。后来父亲经常开玩笑说，那次开车回学校是他一生中“最棒的旅程”。

但是，我的经历非常特殊，不可能对每一个人都有效。在当今严峻的就业市场，学位或文凭还是很有用的，它可以证明你掌握了哪些技能和基础，表示你可以开始职业生涯。

但取得文凭只是第一步，并不保证一定能成功。无论是工作还是生活，你还需要拥有良好的职业道德和坚定的决心。此外，你还需要一点点运气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我建议你还是以积极的态度看待学习，试着享受你的大学时光。趁这个时间尝试一些新事物，如果创业是你的兴趣所在，也不妨从大学时期就开始创业。

我们建立了布兰森创业学院，用于培养创业家苗子，扶植他们刚起步的事业。学员大多是年轻人，他们奋发向上，立志施展自己的抱负。我们传授给他们最重要的一点，就是要享受工作的乐趣。

当创业机会出现时，不要害怕踏出第一步。

大多数创业者的第一份事业都是以失败收场的，我自己也是如此。但从失败中学到的经验弥足珍贵，对你下一次的尝试非常有益。因此你必须有坚定的决心，同时也要接受一个事实：绝大多数企业在早期阶段都需要为生存而挣扎。

把想法转化为现实是每位创业者必须掌握的关键一步。如果你能从客户的角度看待自己的想法，也许能帮助你判断哪些想法最有可能开花结果。你还应该分析可能遭遇的竞争。回想以前种圣诞树的经历，如果我懂得从兔子的角度来看待这个想法，我肯定会再三思考该不该把积蓄全投进去。

祝你好运，费利佩！请耐心完成学业，全心全意投入其中。毕业后，无论你是替人打工还是自己当老板，记得一定要全力以赴、坚持不懈，还要保持微笑，那样成功之路将会在你面前铺开。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对自己的行为负责

人们常常把创业者当作孤军奋战的英雄，但现实生活并非如此。

许多创业者确实爱冒险，有些则是门外汉。尽管有许多门外汉，但所有创业者都需要别人支持才能成功。事实上，我们就像一级方程式赛车手，坐在驾驶座上的人最风光，因为赛车迷不会记得那些保证引擎正常运转、为保护赛车和车手付出心血的车队工作人员。创业者和小企业主扮演的是促进国家经济繁荣的关键角色，他们如同引擎一般，是创造就业、刺激增长和改变社会的动力。这意味着政府、投资人和教育当局必须善用这股力量，也代表社会各界应该鼓励创业者失败后东山再起，因为他们是经济健康发展的基础。

举例而言，创业者要从失败中重新振作起来，需要有导师提醒他，凡事要向前看。从小父母就教育我，要保持积极的态度，对自己的行为负责。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两点是塑造我职业生涯的关键基石。

母亲是我人生的第一位导师。小时候，无论是在家里、运动场还是学校，我都热衷于尝试各种挑战。每当出差错时（这经常发生），母亲总是告诉我，不要追悔过去，应该再接再厉。我认为这是生意场上获得成功的基本技能。创业是个非常艰难、孤独的过程，不少新公司在初创期便面临夭折，但创业者不该把挫折当作负面经验，这只是个必须经历的学习过程。

为了帮助改变世界，我们必须鼓励有志从商的年轻人培养创业精神——虽然这并不容易。高等院校能够教授一些专业技能，但我认为，经验丰富（或者说是“伤痕累累”）的教练和导师的循循善诱，对创业新手的帮助反而更大。我自己就有一群出色的顾问、经理人和创业伙伴，协助我经营维珍集团；时至今日，我母亲依然毫不犹豫地对我的做法“指手画脚”！这也是我们决定在南非约翰内斯堡和牙买加设立布兰森创业学院的原因，与其说那是学校，不如说是孕育商业天才的摇篮。有激情、有梦想的年轻人能在那里学习实用的商业技能，也可从全球各地的成功创业家身上汲取经验。

2011 年学院的课程重点是为南非和牙买加的弱势社区创造就业机会，这吸引了许多希望事业更上一层楼的创业者。

位于约翰内斯堡附近索韦托市的游戏社区（Gaming Zone），就是布兰森创业学院协助创立的事业之一，由穆萨·梅普宏旺和阿莫斯·姆索隆哥共同创办。他们把货柜改装成平价游乐场，提供最新款的电动游戏。穆萨和阿莫斯计划未来扩张至数百家分店，并且向大众推出免费电脑培训课程。

这个例子证明，企业在业务扩张的同时，也能够对附近社区做出巨大贡献，这是值得南非新一代创业者效仿的典范。

要克服全球饥饿、贫困和气候变化等挑战，创业者必须通力合作、相互学习。这也是我花很多时间和全世界创业者见面、收集可培育的好点子的原因。这样做的目的不只是资助新创企业，我们更希望帮助志向远大的创业者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自立自强。

生意场上，经验无可取代。如果你是创业者，那就勇往直前吧。如果你已经小有成就，不妨指导有潜力的后起之秀，作为对社会的回馈。没准儿他们会是下一个穆萨和阿莫斯呢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四招跳离创业陷阱

在和年轻创业者交谈时，他们经常问我创业路上会遭遇哪些陷阱。那么，创业者在起步时最常犯的错误是什么呢?

问这些问题是个好现象，因为犯错是创业过程的必经之路，最重要的是从错误中吸取教训，跌倒之后马上爬起来。创业过程中，谁都难免犯错，因此创业者必须付出全部的毅力、动力以及决心。

但是创业的道路并不总是充满不确定性。当发掘到其他人尚未发掘到的机会时，你可以按照一定的步骤将你的构想变为现实。你必须拿出一份有创意的商业计划书，还要寻找资金、招聘合适的人员来实施这个计划，并且在恰当的时机退居幕后。

让我们来了解一下这些步骤，以及避免常见错误的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一步：瞄准目标

创业之初，创业者常犯的错误就是无法简明扼要地表达自己的想法。你必须得到投资人、合作伙伴和潜在员工的认同和支持，因此要先准备好简短的“电梯演讲”，即在电梯间巧遇重要潜在投资者时，能在最长不超过两分钟的时间内，用最简洁的语言说明自己的创业想法。你可以尝试使用微博体，将想法浓缩成140个字，然后再扩展到最多500个字。记住：话越短，效果越好。

另一个错误是目标不明确。如果你的创业目标是成为“明日之星”，这种急于求成的心态会导致你做出鲁莽的决定，从而失去方向。许多创业者在创业过程中毫无方向地四处寻觅，没能坚定地朝着既定目标走下去。要明白红旗应该插在哪儿，制定相应策略和时间表，不要让其他事情或不切实际的梦想干扰你实现目标。

计划太超前也对创业不利。如果你的产品或服务仍然处在概念阶段，就不要让未来的计划干扰目前的进程。通常来讲，制订未来两三年的计划是比较稳妥的做法。不过，业务的性质和投资人的反馈将更有助于你确定计划的年限。

此外，还要注重灵活性。正如创业不可缺少计划一样，灵活性也不可缺少，盲目地坚持计划只会将企业引入绝境。成功的创业者能够在坚定目标的同时，不断调整前进路线。

第二步：考虑成本

不要低估创业所需要的资金，否则会影响事业成功。控制成本至关重要，但是不要将成本和资本化混为一谈。商场上资金不足、打从一开始就注定会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失败的企业比比皆是。

新创企业在制订计划时，几乎总是会严重低估管理费用。因此，你不要只增加 10% 的资金作为意外支出，要增加 75% 甚至一倍才行！因为肯定有一些隐性的成本、费用和税负你没有考虑到。

捷蓝航空的戴维 · 尼尔曼懂得这个道理。他在 1998 年告诉我，他要为捷蓝航空筹措 1.6 亿美元的启动资金。这可是个大数目，远高于任何其他新创航空公司募集的创业资本，当时连一些知名航空公司都一家接一家地垮掉，因此大多数所谓的专家都对这个想法不以为然，认为他不可能筹到这么多钱开办一家廉价航空公司。但是他坚持自己的想法并筹到了钱，捷蓝航空成为有史以来最成功的航空公司之一，并且在 2000 年启动之后仅仅 6 个月就开始赢利。

第三步：任人唯贤

不少创业者喜欢在新企业里任用亲戚和朋友，这可能是个严重的错误。如果他们工作做不好，到时要请他们走人，就可能很伤脑筋。

维珍集团每次设立新企业时，我们总是雇用智慧型人才作为核心团队，他们了解该行业及其固有的风险。要充分利用并依靠你已经创建起来的人才团队，因为出现问题时，谁也不知道所有答案，包括你自己。

你还需要找一位管理者，他必须完全赞同你的创业计划，而且将来某一天你可以放心地把指挥棒交给他，以便你开始新的事业征程。

第四步：退居幕后

优秀的创业者知道何时该辞去领导职位。这一点并不容易做到，但是必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

须这样做，因为很少有创业者能成为卓越的管理者。以我本人来说，管理企业日常运作根本就不是我的长项。（或者如我对朋友所说的那样："那是极不可能的事。"）

退居幕后并不意味着对企业完全置之不理。在维珍集团，我始终参与新企业的创办，等到企业步入正轨，我就逐渐将控制权移交给新的管理团队。但是不管我离开领导职位有多久，只要看到我不喜欢或不认同的地方，我就会毫不犹豫地说出自己的想法，甚至是尖锐的质疑。

在必要的时候，企业创始人应毫不犹豫地重新介入他们的企业。拉里·佩奇就是个例子，当我听到他又重新担任谷歌首席执行官的消息时，我忍不住笑了，心想不知道有多少维珍集团的管理者这样想过："哇，希望这件事不会让理查德有任何想法。"

我可没动什么念头哦！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向投资者推销的诀窍

你有惊天动地的商业构想，你相信它不但能在市场上掀起巨大波澜、把竞争对手彻底击败，还能让你从此过上殷实的生活。

你仔细分析市场竞争格局，征求亲朋好友的意见，制订商业计划并组建创业团队，没错，你已蓄势待发。

然而万事俱备，只欠东风。你碰到了一个难题。

寻找创业资金几乎是每一位创业者都会面临的难题，大多数人一想到这都会非常头疼。你要宣传你的项目、寻找潜在的投资人、解答有关问题，而在此过程中，你面对的往往是一群在这一领域比你更有经验的人，更糟的是，那是一群衣冠楚楚却什么都不懂的笨蛋。

这是创业者面临的最艰难的挑战之一，你需要频繁穿梭于各种会场，见各种各样的人，那么怎样才能做得更好？遗憾的是，并没有一招管百用的必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杀技，但我从多年的经验中总结出了一些诀窍。

我的第一次商业推介并不成功，当时还很年轻的我，和朋友一起创办了《学生》杂志，潜在投资人提出要见见我。我按捺不住初获成功的兴奋，自顾自滔滔不绝地向投资人大谈起对扩大经营的构想，全然不顾对方的反应，也丝毫没有察觉到自己的聒噪。我对他们说，未来我们还将挺进旅游、酒店、音乐等行业，直至称霸全球。我想他们大概被我这个早熟的年轻人吓坏了……总之，最后他们没有投资我们的杂志。

20 年后，我打算成立维珍航空，在向维珍的董事和波音公司的主管推销这一构想时，我已学会更加设身处地为对方着想。虽然我们的团队没有航空业的经验，但我已学会了“KISS”原则（Keep it simple, stupid，意为“务求简单”）。话一定要说得简单、清楚，让投资人一目了然，回去也容易向其他人复述。第一次做讲演时，要避免堆砌大量数字、内容过于复杂，介绍项目的可行性即可，更多的内容可以等到第二次讲演时再补充。我向投资人说明，我们计划将自己打造成商务航空公司，从业界巨头们的收入中分一杯羹，而且低廉的价格还可以吸引度假者。我们对高品质服务的追求，把飞行天生具有的那种乐趣、富有魅力的感觉带回飞行体验中的想法以及在音乐行业的成功经验，打动了波音公司的主管，他很快同意把一架二手 747 客机租给我们。在那个阶段，我那些忧心忡忡的同事也开始变得乐观起来。

相比《学生》杂志的推销讲演，在维珍航空的推销讲演中，我学会了换位思考。面见投资人之前，先做好功课：这家公司之前是否做过类似投资？他们是否了解你的行业，是否有过类似的行业经验？根据投资人的行业背景有针对性地准备讲演内容，可以激发对方对项目的兴趣。

另外，务必注重细节。在讲演前，核查并确认商业计划书中的各个主张，以及支持这些主张的统计数据和财务预测等，并牢记于心。要明确说明目标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场细分和竞争格局，以及你获得投资后的增长空间，并为回答投资人的问题做好准备，还要说明你和你的团队将如何克服自身的哪些弱点。

在正式讲演前，找几位你信任的同事或顾问进行排练，让他们给你挑挑毛病，指出你因太过熟悉反而忽略或未能察觉到的问题。要求他们不要顾及你的面子，有什么说什么，不要只拣好听的说。你的讲演是否令人信服？哪些内容让他们印象最深？他们能否把这些内容复述出来？把他们的意见记下来，并尽快做出改进，因为你真正的听众不会这么友善！

如果会议时间很短，选择潜在投资人最感兴趣的三个问题进行准备。例如：你们的产品或服务与其他公司的产品或服务之间有何不同之处？能够改善人们的生活吗？人们为什么要购买你们的产品或服务？在纸片甚至是衬衫袖口处写下这些要点，提醒自己。幸运的话，你可以让潜在投资人产生足够兴趣，争取到第二次见面的机会。

你的穿着必须让对方产生良好的第一印象。谷歌、脸谱网和推特等公司的成功融资告诉我们，并非每一位潜在投资人都期望或喜欢创业者西装革履的，但守时、衣着得体、令人感到舒服将有助于建立融洽的关系。

讲演时，你不但要会说还要会听。注意观察听众的反应，必要的时候，停下来问问他们是否有疑问，如果感觉时间不够用，要及时做出调整，把剩余的时间放在对方最感兴趣的部分上。切勿犯常见的错误：只对着点头次数最多的听众讲演，没准儿对方只是在打瞌睡而已！

如果你的提案遭到否决，这也不是什么世界末日，询问投资人的反馈意见。他们是否真的明白了你的想法？他们对你的产品或服务有什么改进意见？他们的意见或许是负面的，但切记，他们的批评不代表你未来没有成功的机会。

创业融资是个漫长艰辛的过程，你必须不断改进你的提案，为下一场讲演做准备。

最重要的是，别忘了，只有经得起逆境考验的人，才能成为真正的创业者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业离不开良师指导

创业精神可以传授吗？满怀抱负的企业领导者能学会选择正确的计划、冒正确的险、选用正确的团队，并安然度过以后遭遇的各种危机吗？

在西方各大经济体增长乏力的情况下，许多政治和商业领袖都在寻找上述问题的答案，因为现在急需一代精力充沛的创业者，在全球开展贸易、撼动市场并创造就业机会。

根据我的经验，成功的创业者必须整合个人特质和直觉技巧，而多数直觉只能在实际工作中反复磨炼而成。正规课程可以作为起点，但这绝对不够，大多数创业新手还需要值得信赖的导师提供指导。

经验丰富的主管和首席执行官，自发自愿地指导社区内的年轻创业者是非常重要的。如果成功的企业领导者想帮助促进当地经济增长，这是立竿见影也最实际的方式之一。如果许多年轻创业者在创业之初就能获得关键指导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来提升实力，有朝一日就可以创造新的就业机会。如果想在你所在地区寻找导师，不妨联系当地大学、行业组织以及小企业发展中心等。

我在前面曾提到过，我们的团队设立了两所非营利性质的布兰森创业学院，让创业者、导师、社区成员和投资者齐聚一堂，探讨创业项目、学习实用技能、分享成功经验。

2006 年我们在南非约翰内斯堡开办第一家布兰森创业学院后，已经有 100 多位创业者参加了我们的课程，其中有 11 人已经开始运营自己的企业，雇用了许多员工。最近的一位校友是时尚设计师兼创业家莱塞霍 · 马拉提斯，他在 2011 年 9 月的伦敦时装周上展示了令人惊艳的作品。

2011 年末我们在牙买加设立了第二家布兰森创业学院，班上的 15 位学员正准备在餐饮、教育和再生能源领域开创事业。

你认识的人当中有人正准备创业吗？身为导师，你应该记住以下 6 条原则：

1. 好教练直言不讳

别只说好听的话！你最重要的工作是帮助刚起步的创业者消除困惑、排除错误信息，但许多评估可能涉及创业者个人层面，例如他们属于哪种领导风格、如何改善等。他们可能很难接受你尖锐的批评，但你仍然要明确地指出他们的问题所在。

2. 建立导师团队

许多创业者需要的不只是一个领域的协助。我因为患有阅读障碍症，刚开始创业时很难记账，一位担任会计师的朋友便向我伸出援手。在他的帮助下，我了解了记账的原理以及如何经营企业。如果你无法提供学员所需要的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建议，就帮助他们找到适当的人选。

3. 教他们勇敢

牙买加布兰森创业学院在评估应征学员时发现，所有申请人都希望通过我们的课程更容易地取得创业资本，但只有14%的人申请过贷款。不同的文化背景下，创业者在接触潜在投资人时会面临不同的障碍，几乎所有人都需要这方面的建议和协助。所以，你应该分享自己的经验，检查学员的融资讲演稿，并指导他们练习推销方法。

4. 推介事业

初创企业往往难以吸引客户，也很难在订单增加时控制好成本。能找到投资人对许多初创企业来说非常关键。必要时联系业界的关系和老朋友，尽一切所能帮助学生认识能看到他们事业潜力的人。

5. 找到传递信息的手段

我刚进入航空业时，雷克爵士曾建议我拿自己做广告，打开公司知名度，这个策略对维珍帮助很大。他认为，小企业如果有了名气，再加上适当的营销，就能生存并繁荣发展。创业新手往往看不到营销机会，有时需要你帮助他们点出这些可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6. 坚持是关键

创业是高风险的职业。我们必须帮助创业新手了解到，早期失败的经验是一种资历，而不是职业生涯的终点，失败后最重要的任务是吸取教训，东山再起。

那就开始这样做吧！请向这些创业新手们伸出援手！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为内部创业家提供归属感

我很幸运能够住在英属维尔京群岛，这里是地球上最美的地方之一。我家位于内克岛，这里不仅有我的办公室，还是一个豪华旅游胜地。

巧的是，我们的公司也叫维珍（维尔京群岛和维珍集团的英文都是 Virgin），只不过当初起名时和维尔京群岛无关。1943 年，克里斯托弗 · 哥伦布发现了该群岛后，曾将其命名为“圣乌苏拉与她的一万一千名处女”。所幸，这个名字逐渐简化并英国化，不然，要我对别人说自己生活在这种名称的地方，还真难以启齿。

游客抵达英属维尔京群岛机场时，在入境处首先映入眼帘的是很有意思的标志，与其他英语系国家不同，这里使用“归属者”（Belongers）和“非归属者”（Nonbelongers），而不用“居民”和“非居民”的称呼。

我发现，“归属者”这个词极具震撼力，如果一群人认同自己“归属”于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

某个地方，而不只是居住在某个地方，就会产生全然不同的忠诚度，提醒自己属于这里，我们的努力不只代表个人，也是为了造福社会。

这让我开始思考，或许能把这简单的语意概念用于企业界：如果公司用“归属者”称呼员工呢？不同的称呼在不同的情境下又会有什么不同影响？

过去几年，外界给了我各种称号，但很多都不适合在这里说！我最近经常听到的礼貌称谓是“创业家”。我记得，当年创办《学生》杂志时，新闻报道说我是“崭露头角的创业家”，我还得翻字典才搞清楚意思。当时，这个头衔听起来很酷，字典里对创业家的定义是“创建并组织新企业，而且经常面临极高风险的人”。

如今，有许多人都骄傲地自称为“创业家”（entrepreneur），但同时还有一群人，他们的重要性不相上下，但是不太受重视，他们就是“内部创业家”（intrapreneur）。根据字典的解释，他们是“拥有充分自由并获得公司财务支持，从事创造新产品、新服务和新制度的活动，同时又无须遵守公司规章制度的员工”。

虽然每家公司都需要能开疆辟土的创业家，但公司的稳定增长少不了内部创业家，他们能推动新计划，拓展事业的新方向。

如果不是靠一群内部创业家带头，在逆境中寻找并创造机会，维珍不可能从当初的《学生》杂志扩张成旗下拥有几百家公司的集团。维珍澳洲航空就是最佳案例。当时没有哪家座椅生产商能够解决维珍豪华商务舱的特殊设计问题，只有年轻的设计师乔伊 · 费里自愿（并坚持）推动了这项计划。

我们让他自由发挥，于是费里以他超出常规的创意设计出了人字形躺椅，让维珍在业界引领潮流数年，也让数百万名乘客非常满意。

然而，外界通常不认为公司的领导者，如管理者、高管和首席执行官，扮演的是授以权力的角色。当年在创办《学生》杂志时，我就曾听说“大公司的首席执行官每年可能只做几项决策，但这些决策却有可能牵动数百万人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的生活”。这是多么可怕的经营方式！

既然这一点无可否认，企业的内部称呼就该彻底改变，CEO应该代表“首席授权官”（Chief Enabling Officer），CEO的首要任务应该是培养未来可望成为创业家的内部创业者，不是吗？

维珍在无意间创造了这个角色，每当公司投身到不太了解或完全陌生的行业时，我们就会精心挑选几位有专业背景的人并授权给他们。维珍刚涉足手机行业时毫无经验可言，我们就从竞争对手那里挖过来最杰出的主管，给予他们充分的自由，让他们在维珍创立自己的事业。

这种内部创业精神最了不起的地方就是，这些专业人士往往会变得特别投入，把公司当成自己的事业。他们不认为自己是在给别人打工，而更像……我想应该就是“归属者”。

接下来回到本篇文章的开头，在阳光明媚的英属维尔京群岛上，我正朝着我的吊床走去！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果能重新来过

我最喜欢的一句名言是“生活的百分之九十在于坚持”，敢于追求梦想、创立新事业，往往取决于这关键的第一步。

已经发现了一个好的商业机会，如何继续追求梦想、赚到创业的第一桶金，是每个创业新手面临的最严峻挑战。下面是两位读者在来信中提到的问题，这让我想起自己创业初期的经历，我在想如果有机会重新来过，我会怎么做。

来自罗马尼亚的亚历克斯·博迪斯拉夫问道：“如果您现在24岁，有3 000美元的创业资金，您会从事哪种事业？如果您有25 000美元呢？”

这个问题很容易回答，我一定会选择互联网行业，至于初始投资是3 000美元还是25 000美元，我不确定差别有多大，因为只需很少的投入资金，你就能建设一个有模有样的网站，你的创意和点子不用花钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我曾经说过，我的第一项商业冒险活动是 20 世纪 60 年代末期创办《学生》杂志。刚开始，我是卖完一期做一期，而且是用学校里的公用电话亭打电话进行推销。随后我进入了音乐行业，虽然互联网的发展给传统出版业和唱片业带来了很大冲击，但变革也是机遇。

苹果公司网上音乐商店 iTunes 和 iPod 的出现，彻底改变了音乐行业。

这对我们的音像店造成了重创，我也因此和它们的问世有着间接关系。有一年愚人节，我拿音乐行业开了个玩笑，谎称自己在英国安装了一台巨型电脑，里面存储了所有唱片公司发行的歌曲，音乐爱好者可以使用我提供的一种名为“音乐盒”的软件，在任何地方随意下载歌曲。《音乐一周》（*Music Week*）杂志在其官方网站上对此事做了报道，即《布兰森的炸弹：音乐行业的末日》，包括小岛唱片公司（Island Records）的老板克里斯 · 布莱克韦尔在内，诸多音乐界重量级人物打电话请求我千万别这么做。午餐时分，我宣布这只是个玩笑而已！有趣的是，华纳兄弟公司（Warner Brothers）不明真相，花了 6 个月时间试图和我一较高低（最终未果）。乔布斯告诉我，当时他也看到了这篇报道，几年后甚至突发奇想：“何不试试看？”我讲这个故事是想说明，如果你打算在愚人节整蛊一把，后续行动要跟上！言归正传，苹果公司以其杰出的产品设计以及对消费市场的准确把控，推出了“人人都该来一个”的 iPhone，掀起了新一轮手机市场争夺战。随后，他们又推出了让出版业深受震动的 iPad。

这些电子产品催生了一个全新的产业，也就是为这些电子产品设计开发 App，例如游戏、电子杂志和在线预订系统。成功的 App 开发者和出版业者因此发了家，如同 20 世纪六七十年代的音乐和出版业巨头。

我历来对音乐、书籍、电视和电影等形式的内容兴趣浓厚，维珍也投资于这些产业，业绩表现喜忧参半。如果我现在 24 岁，我会在这些领域寻找“App 缺口”，一个市场突破口或是撼动当前市场领导者龙头地位的机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如今，我凡事会从大局考虑，当年创立维珍时，我们的计划仅限于英国市场，而现在的创业者已不太受地域限制，互联网已使世界走向大同，也使人们的联系更加紧密、接触更加便利。

来自加拿大的帕夫林娜·斯托亚诺瓦问道：“获取创业资金的三种最佳方式是什么？”

下面是我的回答。

第一种也是最明显的一条途径是，向亲朋好友借钱。这么做风险很高，万一失败，你失去的将不仅仅是金钱，还有亲朋好友之间的亲情、友情。但对大多数创业者而言，这是最快捷也是唯一的筹资渠道。

我很幸运，多年来，家人好几次向我伸出援手。1966 年，我住在朋友约翰尼·杰姆的父母位于伦敦埃奇威尔路上一所房子的地下室，我们当时一贫如洗，开始艰难地创办《学生》杂志。

有一天，母亲带来了 100 英镑现金。她在路边捡到一条项链并交到警察局，三个月后无人认领，警察通知她可以取走那条项链，母亲知道我们没有钱，便卖掉项链把钱给了我们，她的 100 英镑还清了电话费和邮费，还够我们熬上几个月。没有它，我们可能早已破产了。

第二种方式是向银行申请贷款。我从创业一开始便尽量依靠自己的资源和银行贷款来周转，也因此得以掌控大部分股权，直到我认为我们的平台足够稳定，可以吸纳外部投资者。在维珍早期发展阶段，由于我不愿引入外部投资，我们经常处在崩溃的边缘。有限的资金反而让我们集中精力寻找下一个市场引爆点，也是促使我们成功的重要因素之一。

最后，如果银行不愿仅凭你的创业构想就借给你钱，你必须有信心和毅力找到可用作抵押的任何资产，例如一间公寓，或是你能像我一样幸运，借到朋友或亲戚的房子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪 70 年代初，我想买下一幢位于牛津郡的庄园用作我们的第一个录音棚，业主要价 3 万英镑，而我的全部家底只有 2 500 英镑。令我喜出望外的是，我说服银行借给我 2 万英镑，并最终从亲爱的姑妈那里筹到了最后 7 500 英镑。

这是个非常慷慨但又充满风险的举动，事后我发现那笔钱是姑妈用自己的房子做抵押换来的，我当时如果知道，可能不会接受。很快，我们在“庄园录音室”录制了第一张唱片，迈克 · 奥德菲尔德的首张个人专辑、演绎极致声效的《管钟》(*Tubular Bells*)，并一炮打响。维珍从当年的蹒跚学步，快速成长为一家成功的企业，我也尽快还清了姑妈的 7 500 英镑，外加利息。

当然，接受亲朋好友的援助，还有一个风险，看过电影《教父》(*The Godfather*) 的人都知道，亲朋好友会要求你回报。就我的情况而言，如果姑妈硬要我回报的话，你今天搭乘的飞机可能就是以我姑妈的名字命名的航空公司的班机了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平衡工作和生活

我总是尽力安排好自己的生活，让自己能在家里工作，或许正是因为此，经常有人问我："理查德，你认为像我这样的人该如何平衡工作和生活？"对许多踌躇满志的创业者和商业人士而言，如何兼顾事业和家庭的双重责任是一个相当重要的问题。

多年来，这个重要问题一般以下面 3 个版本出现：

成功的创业者有时间和家人相处吗？

分配时间给事业和家庭，不仅可以做到，也必须这么做。建立稳固的家庭生活至关重要，也有助于你在事业中获得更棒的观点和平衡。此外，抚育下一代是人生的重要职责，你必须花时间陪伴孩子的成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于我几乎都在家工作，因此陪伴家人对我而言相对容易。我的“办公室”曾是位于伦敦“小威尼斯”的一间小船屋，我记得自己在船屋开会时，孩子们在地上爬来爬去。有一件事至今令我印象深刻，一次我的银行经理来找我，我那流着鼻涕的孩子在他的高级西服上蹭来蹭去，吓得他一脸惊恐！

即使后来我们搬到伦敦荷兰公园的住所，我还是在家办公，直到我太太琼抱怨我老是在家开会，总有一群人在玄关排队，我才把办公室搬到别处，其实也就隔着两栋房子而已！

你如何在家庭生活和需要投入大量时间的创业之间取得平衡？

花时间陪伴家人也使我重新调整了自己的工作方式，这是维珍成功的一个关键因素。我总是确保员工有适当的家庭假期——远离家宅和办公室的休假。度假让我懂得了授权的重要性，我很快发现了自己的长处，并确保我任用的人能弥补我的短处。

随着我们成立的事业不断增多，维珍的规模日益扩大，不同的子公司需要在不同的地点办公，我总是尽量减少待在这些办公大楼的时间，这促使我站在更高的层次看问题，对新机会保持警觉。这也使我能够专注于重大决策，而不被日常琐事所打扰。远离喧嚣的日常事务，能使我做出更明确、长远的决定。

不常待在办公室，意味着你必须和高级主管建立起深厚的信任关系。就我的情况而言，我们建立了富有才华、能堪重任的管理团队，他们会在困难时期尽力帮公司渡过难关。

但你也需要拿捏好分寸，不能和公司太过疏离。创业者必须保持高的“能见度”，并花时间倾听员工的意见和想法。善于倾听是优秀领导者的必备素质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

休假对你而言有多重要?

缺乏休息时间、假期过短是现代企业员工常有的问题。为了保持你自己和员工的身体健康与积极性，休假或休息必不可少。适度的平衡可以确保你拥有健康、敬业、充满激情的员工，休息有助于他们更好地工作，而不会找借口请病假。

保持身材和健康也有助于在事业上保持领先。每天运动，无论是快步走、游泳、跑步或是打网球，都使我更有体力做出日常决策。这种充分享受生活、享受家庭休假的人生态度，也使我在度假期间发现了一些商业机会。例如：去非洲旅游时，我们发现了乌鲁沙巴，也就是维珍位于克鲁格国家公园附近的野生动物保护区；在摩洛哥等待热气球升空时，我的家人发现了坐落于阿特拉斯山一座峭壁上的塔马多特古堡。现在，这两处都成为维珍高级酒店业务中的重要资产。

事实上，我的许多商业机会都来自旅游经历。当我旅游时，工作和玩乐的界限很模糊，可能我遇到的某个人会给我绝妙点子，或是造访某个地方会激发我的创业构想。

我在前面提到过，企业应该以更灵活的方式对待员工和看待休假，无论是推行一工分作、弹性工作制还是在家办公，找到适合你和员工的平衡，都是建立成功、有活力、快乐企业的重要基石。

现在，不妨放下手中这本书，去陪孩子或找朋友玩会儿吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何在经济萧条中生存并创造机会

60 多岁的我，已经老到不会轻视严重的经济衰退，而且，正因为亲历过这种萧条，我对于市场周期性的起伏才有了自己的见解。

历代政治家和经济学家都试图去熨平经济的波动起伏，却无一例外以失败告终。因此，是时候尝试新方法了。经济运行有起必有落，只有理智地进行投资，才可能使经济不景气对事业或职业造成的冲击变小。

我现在才明白这个道理。如果能从头来过，并且只追求投资收益最大化的话，我将只会在经济低迷时期进行投资，因为那时的物价要比经济繁荣时期低 50%甚至 90%，这对投资者而言是好事，而经济也会由此受益。

但这很难做到，原因有二：第一，经济周期通常很长，从繁荣到萧条至少需要经历 10 年时间，我们要有耐心；第二点则更富有挑战性，企业家既要创新产品，又要开拓市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有时候，创意成熟了，但市场时机不对，很多企业家现在就处于这种情况，那该怎么办呢？耸耸肩，遗憾地放弃？当然不行，我们的创业热情不可能一键删除。

我的心得是：大处着眼，小处入手。

创造出令你感到自豪的东西，但不要为它赌上全部身家。好的创意不需要大笔投入，它自己会成长。多年来，私人研发的太空船在沙漠中进行了一轮又一轮的试射。如今，在才华横溢的航空设计师伯特·鲁坦的主导下，维珍银河的团队将推出世界首个太空旅行项目。

这一波经济衰退给人类社会造成了许多灾难和不幸，但也绝对有人从中赚了大钱，因为困境中往往也隐藏着巨大的机遇。以前价值500万的房子，如今一半的价格就可以买到。把你那坐落于大学城的漂亮的大房子隔成高档学生公寓出租，说不定过不了多久，你就买得起那栋你梦寐以求的乡间别墅，当然了，它现在的售价不过是高峰时的零头而已。

好的创意应该非常简单，简单到靠个人的力量就可以实现。我认为，精简和小规模的公司是未来企业的发展趋势。

然而，并非所有人都适合创业。想知道自己是否具备条件，可以利用晚上和周末的时间尝试一下。如果你现在有稳定的工作，那么除非你的创意足够棒，否则别急着递交辞呈。在职人员在年景不好时受到的冲击较小，即便工资冻结或是减薪，可由于许多东西的价格下跌，他们也不会受到太大伤害。

而失去工作的人的境况就糟糕多了。

雇主必须意识到裁员对企业来说不是件好事。人才、专业技能和关系是企业生存和发展的核心要素，裁员是迫不得已的下策。当经济开始衰退时，我们要求维珍集团旗下各业务的负责人在裁员之前，研究各种可能的替代方案，包括工作分担、缩短工作时间、工资冻结、取消带薪休假等等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你被解雇了，那该怎么办呢？前一阵子，一名记者问及我对刚失业的人有什么建议。我尽量婉转地指出，很多人比我更有资格回答这个问题。不过，在此我想谈谈自己的一个观点。

如果公司要解雇我，我会为公司寻找各种开源节流的点子。无论是赚钱的公司还是不赚钱的公司、新公司还是老公司、大公司还是小公司，都需要开源节流。如果企业当前使用的租车公司收费比较高，那就另外找一家收费较低的公司。如果企业当前使用的是普通灯泡，你可以粗略算一下，如果换成节能灯泡能帮企业省多少钱，告诉他们你希望代为完成这项工作，并能从节省下来的钱中抽取一部分作为酬劳。

经济处于低谷时，仍然有许多小的创业机会，而且大多和节约能源有关。有一点我们可以确定，那就是未来燃料价格将会一路走高，而这一天恐怕很快就会到来。许多企业至今尚未意识到，减少浪费、合理利用能源就能走出困境，并获得快速发展。大多数企业并不知道自己浪费了多少钱：打印非正式文件、24 小时亮着长明灯、窗户清洗次数过多、办公设备太耗电、差旅和运输费用过高等等。如果有一天人们说“我马上给你从网络上发送过去”，这样连传真的费用都省了。

你知道你所任职的公司有什么问题。这些年，你亲眼看见公司的钱就这样白白浪费，但这种文化变革从来就不是你的分内之事，现在正是你提出建议的大好机会，请求公司让你代办这项工作，并抽取部分节省下来的钱作为酬劳，公司不仅无须额外花钱，还能因此减少浪费，节约成本。

风雨之后未必见彩虹，但彩虹总在风雨后，你只有锲而不舍地努力，才能获得最后的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN

Secrets They Won't Teach You at Business School

第二章

重视创业细节

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凭直觉选择创业领域

您是如何决定投资领域的，维珍集团的投资又集中在哪些领域?

——艾萨克·波朗科，巴拿马

答：一开始，我们并没有什么蓝图式的总体规划，清楚地注明我们打算进入的行业和新领域。事实上，我们至今也没有那样的计划或组织，创新、自由自在和灵活性是维珍成功的核心，它深深地影响着我们的创业风格。

乍一看，多年来我们选择进入什么事业或行业时，机会主义的味道很浓。刚开始，维珍涉足的是我个人感兴趣的领域（如音乐、媒体等），了解到维珍在服务方面的优势之后，我们开始进军自己认为可以撼动的行业（如航空、健身俱乐部、移动电话等）。近年来，随着我的探索热情不断延伸，维珍又开始跻身太空旅游业及深海探索项目。我们并不是随机或被动地选择创业领域

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，而是看我们的创业方式在哪个领域可以实现扩张。

在选择新的创业领域时，我不会要求我们的团队做更多的研究，即患上所谓的分析瘫痪症，这样无疑会延缓整个公司扩张的步伐。我只要求我们的团队敞开胸怀，接受新点子，这也是我历来鼓励员工在工作之余丰富自己的兴趣爱好和定期休假的原因之一。在工作之外的领域锻炼自己的创造力，不仅能放松身心，还可以随时了解该领域的发展动态，结识更多的人，甚至包括你在工作中会遇到的朋友。这样你就能开阔眼界，保持新鲜、创新的思维，形成敏锐的商业嗅觉！

举例而言，1970 年，迈克 · 奥德菲尔德被多家唱片公司拒绝后找到我们，推销他的乐器演奏专辑《管钟》，向来热爱音乐的我看到了这张专辑的价值，我的朋友也这么认为，于是我们决定成立一家公司，帮助迈克寻找听众。最终专辑一炮打响，维珍唱片得以站稳脚跟并掘到第一桶金。20 世纪 90 年代，维珍成为全球最大的独立唱片公司。如今我们卖掉了唱片录制和零售业务，但维珍集团仍然在世界各地举办音乐节，和音乐保持着联系。

这引出了我想说的第二点，即做好准备，一有机会出现，跳起来把它抓住。20 世纪 90 年代末期，英国当时的移动通信运营商难以吸引高利润价值的企业客户和快速增长的年轻顾客群。我们瞅准这一商机，成立维珍移动公司（Virgin Mobile），租用 T-Mobile 公司网络开始运营，以更低的价格为用户提供更好的服务，而且不受复杂又昂贵的合约限制。我们把这看成绝好的机会，因为维珍移动的目标客户定位于年轻群体，这从我们俏皮、活泼的推广活动中可见一斑。

我们从中看出虚拟网络运营模式的优势，即仅需租用现有运营商网络便可推出服务。维珍移动很快在美国、澳大利亚、加拿大、法国等国家复制自己的商业模式，其后更扩展至印度和拉丁美洲。

在进入陌生领域时，你必须抱着大无畏的精神——当然，前提是你清楚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地了解自己所面临的商业风险。从事太空旅游业的维珍银河，以及我们最近开展的深海探索项目，都是很好的例子。我们绝非仅凭一时心血来潮就冒险进入这些富有挑战性的行业，而是经过多年研究，并和业界专家交换意见后做出的决定。我们在挑战困难（例如驾驶热气球飞越太平洋和大西洋，这些创纪录的冒险活动需要购买许多领域的核心技术）的同时，也积累了维珍在航空业的经验。你必须从以往的失败经历中吸取教训，并在成长的过程中不断学习，客观地说，维珍的学习能力要强于许多公司。

最后要强调的一点是，除了抓住现有机会，你还必须寻找新的机会。随着人口增长和经济繁荣，全球能源消耗将持续上升，能源需求也不断增加，善于审时度势的创业家将会发现当前和未来的市场机遇，建立新的、可持续发展的企业。我们已成立维珍绿色基金，致力于投资可再生能源领域以及发展相关技术，这可能是未来 40 年最大的投资领域之一，我希望维珍未来在这些领域能取得辉煌成就，一如它现今在音乐和航空业一般。

无论是创建、扩张现有事业还是投资新事业，都没有最佳良方，你应该根据自己的兴趣和目标、适应性以及对风险的容忍度来做决定。基本上，你应该按照直觉行事，这也需要勇气，但过去的日子里它对维珍的确很管用。

祝你好运！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业少年

现在我的孩子已经长大成人，并且有了自己的事业，因此我乐意回复以下这样的来信。

> 我 12 岁的儿子经常想做点儿小生意，他推销过自己做的钱包、手工艺品，甚至还为别人割草坪，但只有爸妈是他的客户。我希望他能继续追求自己的创业梦想，但不知道该如何帮助他成功，您有什么建议？
>
> ——黛比 · 米切尔，美国得克萨斯州

答：首先，你的儿子不应因为失败而感到灰心，他如此乐此不疲地尝试，就是好的开始。事实上，他已经完成了第一步，那就是开始尝试。而且，他的天资很好。维珍集团的一条黄金法则是，我们推出的业务要能改善人们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生活，他的割草服务正符合这个法则。

告诉他，别灰心。优秀的创业家在创办新事业时都必须冒险，大多数企业一开始并不成功。他需要踏出第二步，那就是从错误中学习，确保下一回不重蹈覆辙。

我在学生时代的创业行动和你儿子的情况类似。我尝试过各种经商的法子，其中有两次机会还不错，可惜因为意外而中途夭折。

13 岁那年，我和我最要好的朋友尼克 · 鲍威尔试着在苏塞克斯郡的一处空地上种植圣诞树，我们以为树长得很快，4 年后就能出售，于是那个复活节假期，我们卖力地种下 400 棵小树苗，假期结束后我们返回寄宿学校，期待那些“摇钱树”快快长大。我们盘算着，如果它们都长到 6 英尺高，我们就每棵卖 2 英镑，这样我们就能从当初 5 英镑买树苗的投资上，获利 800 英镑！但假期回家后，我们发现树苗全被兔子啃光了，我们的发财梦就此破灭。

我的下一个商业项目是喂养鹦鹉，我知道它们繁殖得很快，而且和圣诞树这种季节性商品不同，鹦鹉一整年都可以卖。我计算出它们的售价、会长得多快、饲料花多少钱，并说服父亲建了一个大鸟舍。鸟儿长得很快，没过多久，村子里的每个人都至少从我这里买了两只鸟。

暑假结束，我回到学校，把照顾这群快速繁殖的鸟儿的苦差事，留给了已忍耐多时的父母。一天，我收到母亲的信，她告诉我一个坏消息，老鼠咬烂了鸟笼，鹦鹉都被吃掉了。很多年后，母亲才向我坦白，她因为受不了每天清洗鸟笼的辛苦，有一天她故意打开鸟笼，让所有的鸟儿都飞走了。

这些故事如今听起来很滑稽，但回想起来，我的确从那时的经验中学到了很多。当我 16 岁创办《学生》杂志时，我已懂得要注意哪些陷阱，杂志也因此从未碰上兔子或老鼠的麻烦！

所以，你儿子应该继续尝试下去，割草这条路是对的，许多人都想要这种服务，也乐于为此付钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你应该和他一起分析下列几个关键因素，帮他启动“米切尔园艺服务”：

1. 定价是否合理

他割草的收费是否过高？其他孩子收费多少呢？如果你们不确定该收多少钱，可以试试更激进的做法：免费为人们割草，并告诉他们，满意的话付多少钱都可以。说不定他们给的要比你期望的还多呢。

2. 设备是否先进

也许你得投资购买一台更好的割草机，帮助你儿子招揽顾客，没准儿邻居还想要那些割下来的草沤肥。家人如果能提供资金或贷款，这对于创业者专心创业将大有裨益。

3. 通过市场调研发现潜在顾客

如果你家邻居膝盖伤了，他可能想找个人帮他割草。附近还有没有其他人需要外来帮助，比如刚生了小孩儿的年轻夫妻，或是即将出门旅行的邻居？

4. 能否增加服务内容

有的人喜欢自己割草，你能否提供给花园除草、清洗车子或倒垃圾的服务？如果你儿子做事可靠、卖力，人们就可能想让他提供更多的服务。

5. 把部分收入捐给当地慈善机构

此举有助于吸引更多的人试用你的服务，因为你们在赚钱的同时，还在为社区做贡献。

最后，别忘了在推销服务时增添一些有趣的元素，讲些小笑话，最重要的是，工作时面带微笑。一个小小的幽默往往能带来意想不到的效果。

你还可以打出“米切尔园艺——让您物超所值”这样的口号，或者其他什么的口号也可以。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选择合适的事业伙伴

关于创业，我经常被问到的一个问题是：该如何寻找投资人和挑选合适的合作伙伴？

要找到投资人非常不容易，许多创业者在没找到投资人之前就贸然上路，很快便出现资金短缺的问题。还有一些创业者找到的是试探性的投资者，当业务发展不顺利或是不如预期那样快时，这些投资人会拒绝兑现当初的注资承诺。因此，如果你自己有钱当然最好，否则就必须找到可靠的资金来源，这直接关系到你事业的成败。

我在创业之初，便刻意避免任何外部资金的进入，我想百分之百拥有自己事业的股权。我和朋友尽量只使用事业赚到的钱来周转。以第一个事业《学生》杂志为例，我们想尽办法预先推销广告版面，用其收入来支付印刷和纸张的费用，而在创建唱片邮购事业时，我们通过分发传单招揽顾客。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然这意味着我们的扩张速度比预期要慢，但我手里因此握有可以激励员工的股权，而且我还可以快速调整业务方向，无须征得和等待股东的同意。

我们早年的冒险活动吸引了欣赏这种冒险精神及趣味感的员工和合作伙伴。回想起自己选择音乐领域的合作伙伴时，每一次都出于非常现实的目的，不是谁唱片收藏量最多，就是谁能够不厌其烦地回答我各种幼稚的问题。

多年后，我的合作伙伴和事业变得越来越庞杂。维珍和多种类型的组织建立合作关系，包括大型跨国公司、专业投资人、希望借助维珍品牌进入市场的创业团队等等。我们的经验表明，潜在投资者的资金实力固然重要，但是否愿意和企业维持长期关系、扶持企业长期发展更为重要。

在评估潜在投资者或合作伙伴时，不能只看对方能否提供必需的创业资金，而要思考一下，这个人或这个团队能否给予我们干大事的时间和空间。要记住，专横的金融伙伴很快会破坏团队的士气和激情，浇灭当初激发你创立事业并使其与众不同的热情。

我发现，与维珍合作得最成功的是那些提供资金和支持、获得少数股权、不干预经营和重要人事决策的投资者。

维珍移动就是一个非常成功的案例。在拓展业务时，我们会找当地想使用维珍品牌进入新细分市场的移动通信运营商合作，他们负责提供基础网络，有些还提供部分资金，而我们提供一切技术、品牌推广和客户服务方面的设施。

如果情况相反，维珍的合作对象是准备进入新市场或新地区的小型团队，我就会在我们的原则基础上换位思考，给对方建立事业所需的时间、空间和资金。

比如，维珍活力健身俱乐部是我们和弗兰克·里德、马修·巴克纳尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合开的健身连锁机构。过去的 12 年中，我们共同完成了几宗并购案，把业务扩张至 6 个国家和地区。如今，维珍活力是全球领先的连锁健身俱乐部之一，由马修担任首席执行官。维珍提供品牌、声誉，有时还提供业务发展所需的资金，而弗兰克和马修提供行业知识、当地专业人才，还有最重要的东西——让业务运转起来的激情和奉献精神。

总之，你必须充分地激励员工，让他们能够自由地发挥创意。毕竟，新业务的成功需要依靠一种最重要的合作——你和员工之间的合作，才能实现。

良好的合作关系能够提高你成功的可能性。比如你需要自由发挥的空间，员工也需要自由发挥的空间，视客户和其他员工的需要而不断提高自身技能，这关系到企业未来的成功。员工能否掌握这种自主性，则取决于你选择谁作为金融伙伴。

因此，能够为企业提供资金的合作伙伴固然重要，但能够给予你和你的团队所需的空间、时间和自由度的战略合作伙伴，才是真正的朋友，也更有可能经得起时间的考验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完美推销五大要素

银行业是服务水平不断降低的众多行业之一，迫切需要一个领军型企业为之注入新的活力，扭转滞后局面。

我们收购了英国北岩银行（Northern Rock），并更名为“维珍理财公司”（Virgin Money），旨在向客户提供更优质的服务，重建银行业在社会中的核心地位，并使之成为带动地方经济发展的重要引擎。

银行业务处理不善将严重阻碍企业成长和发展。1984 年的一天，我搭乘维珍航空从伦敦飞往美国纽瓦克国际机场庆祝首航成功，返回伦敦时，却发现我们对接银行的账户经理正不安地坐在我家门前的台阶上。他告诉我，银行要在周一收回我们的贷款——那天是周五。我们紧急联络供应商，赶在周一一早把足够的钱汇入银行，阻止了银行的封杀，成功挽救了自己。到了周三，我们已找到了新的合作银行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时至今日，经济不景气的情形依然存在，想从银行、天使投资人、创投公司那里筹措资金非常困难，创业者应该使他们的推介和讲演简单明了、令人难忘，而最佳的投资推介应包括以下 5 个方面：

1. 对投资者有什么好处?

有时，首次创业者因为过于关心事业本身，而忽略了财务和法律方面的计划。不幸的是，这种疏忽常常在会议一开始就暴露出来，使得潜在投资者不明白这笔投资到底将会是什么样子。

面见投资者之前，你应该召集团队，确定企业的经营目标以及所需资金。

你是愿意拿出公司的一部分股权换取融资，还是更愿意向银行贷款?为了筹措资金，你能够接受怎样的条件，愿意出让多少股权或未来收益?潜在投资者有可能提出这样的问题，所以你必须事先想好才能清楚、合理地作答。

在准备讲演时，要记住，未来的金主想知道自己何时能见到回报以及可能的退出方式。

2. 内容要具体

想赢得投资者的信任，你必须全面、彻底地说出自己的商业构想和行业情况，制订一步步的计划，推出能带来高额回报的创新产品。

你必须清楚地说明你那些绝妙的点子能够转化为完美的服务，或提出详细的产品生产计划，证明你的产品或服务的实际成本低于人们愿意支付的价格，因此有利可图。

讲演时，你应该看着投资者的眼睛，多使用“我们将会达成……”等肯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定性语言，避免使用“希望……”、“如果运气好的话……”、“可能会带来……”等空洞而无聊的话语。

3. 坚定地颠覆现状

有力地说明你的新公司将如何为你的客户带来比竞争对手更好的产品或服务。如果你觉得自己没有竞争对手，那请三思，因为如果你想进入的领域有利可图，一定会有人也想进来分一杯羹。

银行和投资者在审视和研究你的想法的同时，也一定会审视和研究你的竞争对手。因此在讲演时，你必须对竞争态势做出分析，坚定地说明自己比竞争对手做得好，以此打动投资者！但是，也要避免随意贬低竞争对手。强调自身优势，最多会让你看起来有些妄自尊大、缺乏幽默感，但过分贬低竞争对手，就会给投资者留下一种印象：你不认真对待自己的竞争对手，对市场竞争措施重视不够。

4. 证明增长是可持续的

任何事物都有其生命周期，旧事物会走向衰退，新事物和新市场也会不断产生。任何事物都不会长期保持不变，因此，要向潜在投资者说明你打算如何应对日后必然出现的技术变革和市场变化。

资源的稀缺性决定了企业不可能无止境地成长，为了证明你了解你将要进入的产品领域，要先从资源和浪费的角度来谈你面临的挑战，然后解释你的产品或服务将如何解决这个问题，让他们相信你能够持续为社区和环境做出贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 展示板凳实力

你是否拥有一支能够带领事业迈向未来10年的团队？他们能否堪当此任？向潜在投资者说明你已为你的新公司找到了合适的员工，你的投资人想知道他们的钱交到了什么人手上。你必须让他们放心，即便有一天你打算离开另立门户，团队中也会有合适人选立刻接任。

全球经济不景气时，竞争对手大部分精力都放在挽留客户上，这正是提供创新方法的好时机，在维珍，我们非常热衷于尝试各种创新和新点子。如果能正确、有说服力地向投资人和银行阐述商业构想，他们是愿意冒险投资的。

因此，自信、明确、具体地推销你的商业构想和计划，你将很快获得令你永生难忘的第一笔创业资金。祝你好运！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

命名学问大

为什么维珍蓝（Virgin Blue）航空的飞机机身上涂的是红色？

——迪克·派尔奇，澳大利亚

答：使用“维珍蓝”这个名称和红色机身，纯粹是为了玩文字游戏，但“维珍蓝”这个老名字（现已更名为维珍澳洲航空公司）并不只是涉及颜色而已，其中的原委让我细细道来。

我曾说过，某天晚上，我和朋友在讨论新的唱片公司时，想到了“Virgin”（处女）这个名字。

由于种种理由，我们立即爱上了这个名字，其中一个原因就是，即便是在经历过性开放的20世纪60年代，这个词仍带有一点儿伤风败俗的味道。

“Virgin”有新鲜、性感的意味，表明我们是音乐界的新手，也是生意场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的新兵。我们兴奋地写出大写字母“V”来代表“Virgin”这个标志。

没想到，“Virgin”在许多业务上均获得了成功。它很独特，一看便知，也很容易记住，并不特指某个行业或地区，与我们最终打造的品牌形象也很契合。我们是幸运的。近年来，一些创业者出重金请品牌专家为他们设计、测试、修改品牌名称和标志，但收效甚微。创业者在给公司起名字时，应该认真考虑那个名字能否适用于未来的产品或服务。如今，维珍唱片在娱乐界已经家喻户晓，但 1984 年，当我们在维珍航空唯一一架波音 747 客机的尾翼涂上公司标志时，我们尚无十足的把握。于是，我们选择了独特的红色，这个标志在巨大的尾翼上显得非常醒目。

也不是人人都喜欢“Virgin”这个名字，维珍航空创始团队的成员戴维 · 泰特曾不以为然地说“没人愿意搭乘总自称是‘处女’的航空公司的班机”，但我坚持用“维珍航空”（Virgin Atlantic Airways）这个名字，弃用他们提议的“英国大西洋航空”（British Atlantic Airways），因为这个世界上没必要再多一家“英国航空”（British Airways）！

初生牛犊般的维珍航空成为我们日后建立维珍品牌价值观和提升国际知名度的基石。维珍航空以其创新精神、品质服务以及物超所值的体验，很快成为市场领导者。我们独具特色的营销手段——新潮、无厘头、自嘲、有趣，无一不应验了我们当时的话：“起了‘Virgin’这个名字，就别太认真了。”总之，维珍品牌在消费者当中的知名度迅速提升，是飞机将维珍品牌进一步带到世界上其他地方，帮助我们将其他业务扩展到这些国家的市场。

独特的名字和品牌，以及各项业务在开展时保持的一致性，促成了维珍的成功。“维珍”品牌代表着更有价值、更好、更新颖的服务，其后在创建维珍理财、维珍银河等其他公司时，我们一直在贯彻这一理念。我们的客户和竞争对手也都明白“维珍”代表着什么。

最后再说说维珍蓝背后的故事。19 世纪 50 年代，一大批人为了追寻淘金

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

梦纷纷来到澳大利亚，其中爱尔兰移民以好酒量和硬拳头闻名，澳大利亚俚语中“blue”（蓝）意指吵架、打斗，每当有红发爱尔兰人经过时，人们总爱说：“瞧，有个斗士走过去了。”（There goes a blue.）如今，澳大利亚人常称呼他们的红发友人“Bluey”（偏蓝色的），而“blue”通常意指伙伴或好友。

2000 年，我们准备在澳洲成立航空公司时，内克岛上的澳大利亚籍厨师向我提议：“公司名字叫‘维珍蓝’怎么样？”他说这个名字会使澳大利亚人联想到维珍的迅速崛起，还有我们的红色标志。为了凸显文字的趣味性，我们又把机身涂成红色。在澳大利亚站稳脚跟后，维珍蓝又开辟了通往中东、太平洋岛国、北美的航线，由于那些国家不了解“维珍蓝”名字中蓝色与红色标志的内涵，2011 年我们将“维珍蓝航空公司”更名为“维珍澳洲航空公司”。

如果你发现公司名称对事业不利，例如公司的业务没有朝着预期的方向发展，使原先起的名字显得不合时宜，别着急，试试其他方法，比如把老名字嵌入新名字里。你可以借机向媒体重新介绍公司，阐述你的发展构想，以及更名后业务的核心价值观。

我们的运气不错，选择了“维珍”这个不受任何行业限制的名字。要是当年起的是“滑动唱片”（Slipped Disc）这个名字，虽然听上去很新奇，但其“椎间盘突出”的本意，用在航空业或健身俱乐部业务上，恐怕就不是那么妥当了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白纸黑字订立协议

在过去，握手就代表成交，当今生意场上，握手仍然有意义吗?

——温弗雷德·卡格威，肯尼亚

答：嗯，温弗雷德，握手当然有意义，但是……生意场上握手仍然很重要，因为信任是一切关系的核心。在理想世界里，创业者或者企业主管和事业伙伴、投资人、公司客户谈生意时，要握手以示成交，毕竟商场上信誉的重要性不亚于现实生活。常言道，“君子一言，驷马难追”，如果失信，可能永难挽回。

然而，握手只是建立商业关系的第一步。经济形势、消费者喜好以及竞争对手的回应等环境因素，都可能在短时间内发生剧烈变化，在不同情况下，对一笔交易的解读也差别巨大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，人们的记忆会随着时间而改变。多年之后，当协议双方回忆当初口头交易的具体细节时就会发现，如同孩子们玩儿的传话游戏一样，同一句话传到最后会完全变了味儿。这主要是因为人们在交易之初会不自觉地过于乐观，而当梦想遇到现实，记忆就会变得有选择性，尤其是涉及大额交易时。如果双方只以握手表示生意成交，散伙的可能性会较大，因此最好能以白纸黑字写下来。

我很早就学到这个教训，维珍唱片成立初期，我们有好几次和乐队以握手缔结契约，事后都被竞争对手和他们签订的具有法律效力的书面协议所取代。我们因此失去了和“恐怖海峡”（Dire Straits）、10cc等乐队合作的机会。其根本原因在于，在音乐行业，每笔交易都会涉及乐队成员、经纪公司和顾问等好几方，他们各有各的算盘要打。

而有些交易中，我们应该早些更新协议，以反映唱片销售的成功。当迈克·奥德菲尔德带着他的专辑《管钟》来找我们时，我们顶着相当大的风险为其出资进行制作和发行。该专辑一炮走红，并且热销至今，也帮助我们成立了新公司。好几年后我们才更新协议，我们应该更早些这么做，好让双方在报酬分配上更加公平。

以握手作为协议达成的标志实在风险太大，尤其是出现争议时。哪怕只有一份简单的书面合同，我也能迅速解决问题，有时还可以比条款规定的更慷慨一些。当我的好朋友、和我一起创办维珍的尼克·鲍威尔决定退出时，我们当初签订的一份基本协议帮助我们快速、友好地分了手。我很高兴当初能有这个先见之明，使我们在散伙后依然保持了40年的友谊，一直到现在。

许多创业者在创立第一个事业时，没有订立详细的合约，因为订立合约的流程缓慢、费神、花钱，而且许多公司是在匆忙中成立的。

而律师为了考虑到各种可能性，通常会大量增加法律条款。为了避免这种情形，你和对方达成协议后，要把双方拟定的协议大纲交给律师。如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果这些前期工作能做好，接下来的合同拟定会变得更加容易，还能帮你省下不少律师费。

实行公平交易、始终如一地履行承诺不光是创业者在创业过程中必须保持的声誉，公司里从高层主管到一线员工，每一个人也需要履行承诺，继续保持协议中明确建立的关系。比别人多努力一点儿，就能给公司声誉带来巨大影响。要做到这一点，需要让员工知道合约的内容，很多员工将需要看到合约，因此，准备一份简约的“精华版”，他们就能够在几分钟内轻松读懂。

回过头说说我认为“有意义”的部分：成交时请务必和对方握手，然后请律师记录下详细内容。这将会是你花过的最物有所值的一笔钱！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业初期的员工管理

我认同您的很多见解，也一直在向您学习，但我觉得，您的有些建议，并不适用于刚起步的公司。

我想让员工满意，但因为资源有限，很难做到。员工想要好的薪水和舒适的工作环境，我也想给员工好的薪水，但公司的首要目标是赚钱啊。

这种矛盾迫使我不得不事无巨细地参与各种微观管理。我该怎么做才能让员工满意呢？请给我支支招。

——埃米莉·博斯科，肯尼亚

答：埃米莉提出了一个有趣、富有挑战性的难题：在事业初创期，你真的有能力对员工慷慨大方，为他们营造充满乐趣、关爱的工作环境，给他们自由发展的空间吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我认为，这不仅是可行的，也关系到新事业的长期发展。

回顾《学生》杂志创办初期，我们几乎没钱支付员工薪水或是改善工作环境。事实上，我们的办公室就是一间地下室，几把豆袋椅、办公桌和几部电话是我们仅有的家当。梦想着杂志有可能成功，这种兴奋感使我们紧密团结在一起，在这个拥挤的环境中长时间工作。尽管待遇很低，但是没有人抱怨，大家都一心想把杂志做好。

维珍早期的公司——唱片邮购业务以及后来的几家音像店——都是如此。我们同样维持着这种小型、简洁实用的办公室，氛围轻松而融洽。这种选择得到了回报，富有弹性的工作环境为我们吸引了优秀的人才，我们在一起工作得很快乐。

我们总是尽力营造具有高度团队精神、彼此欣赏的工作氛围。在办《学生》杂志时，每当员工签下了新的广告客户，我们就会举办聚会，或至少在一起喝上几杯。每期杂志一出版，我们也会庆祝一番。我们努力使大家快乐地工作，这大大提升了员工忠诚度。

从那时起，我就坚持一个信念：做你喜欢做的事，你的热情自然会感染到其他人，从而提升团队士气和敬业度。事实上，40 多年来，我认为自己最重要的工作，就是吸引和激励真心认为工作比金钱更重要的优秀人才。

埃米莉说自己被迫事必躬亲，并对此感到担心，这是有道理的。如果员工觉得老板时时刻刻盯着他们，对他们不放心，他们就会缺乏责任感，不会主动去加班、多打个电话、在谈生意时也不会为公司多争取一点儿利益。

外界常以为维珍遍地开花的业务和大大小小的成功都是我的功劳，其实这一切应归功于各项业务的负责人和全体员工。我最大的贡献在于我总能给员工充分的自主权，让他们为所做的工作负责，并鼓励他们要敢于冒险。

当音乐事业的管理层变得过于庞大、显得头重脚轻时，我们把事业一分为二，以确保每个人专注于音乐而不是内部政治斗争。我们持续分拆音乐事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，直到旗下有 9 或 10 家音乐公司为止，每家公司都有自己的办公大楼。这使我们在 20 世纪七八十年代得以签下性手枪和文化俱乐部（Culture Club）等当红乐团。

出现问题时，你必须学会聆听员工的想法，并鼓励他们找出解决之道。如果你担心公司的财务状况，不妨与团队分享你的担忧，听取他们对改善财务的建议。你不要让员工觉得自己是雇员，应该把他们当作事业伙伴。

最后一点，听上去埃米莉有几个员工未做好本分。遇到这种情况时，建议你先仔细检讨自己对待员工的方式，再检查高层主管（腐败往往从上层开始）是否以有效率的方式传达指令。解雇员工应该是最后不得已的手段。如果你发现有人对团队士气造成伤害，再为难也要痛下决心。

管理者千万别采用高压式管理，最好能以热情、真诚和关怀的态度对待员工。成功的企业家通常具备良好的人际交往技巧，擅长人际沟通使他们更易达成目标。

因此请记住：要鼓励和激励员工，并设法让工作变得有趣。如果你每天都在自己的小公司练习这些技巧，或许有一天你的小公司会成长为一家大企业！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盯住细节

你有个事业构想，相信它能够撼动整个行业；你的价值主张简单明了、令潜在顾客容易理解；你募集了所需要的创业资本，搭建好了团队，尽一切办法宣传你的新事业。那么，接下来该做什么呢？

接下来当然是兑现你的承诺。而让顾客感到满意和非常满意之间的区别就在于，你是否把每一处微小的细节都考虑周详，甚至是最不起眼的细节！

任何一个想管理好企业的人都应该养成记笔记的习惯。我不管走到哪儿都会带着一个笔记本，当然用iPad也可以。大部分记录都类似这样：地毯脏了，起毛了；舱口处不干净；设备是不锈钢的，很难看；乘坐从迈阿密回程的飞机时，头等舱主菜是龙虾和对虾，咖喱鸡淡而无味，鸡肉应该切丁儿，米饭很硬，干酪拼盘不提供斯蒂尔顿奶酪等。

而最具有启发意义的是这最后一句："员工渴望有人倾听他们的声音。确

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保飞行服务人员在报告中提到的问题能立即有所改变。”我很高兴这正是我们现在的做法，在我记录下问题之前，员工们已经报告了问题并得到了所需的反馈。

在你决定要提供什么样的产品或服务时，要充分考虑企业的核心价值观，注重中期战略规划和长期产业走向。在做小决策时，能够纵观全局，唯有这样才能驾驶你的小船朝着正确的方向前进。

企业的所有者和领导者应该尽可能经常试用自家公司的产品。有很多老板经常和员工交流，却不对问题进行后续跟进，导致问题没能得到真正解决。员工因此不认为首席执行官真正重视细节，也不认为这些问题有要立即解决的必要性和可能性。日积月累，这种坐等别人来解决问题的文化就会在企业生根发芽，最终让企业尝到苦果。

成功兑现承诺还需要良好的沟通，对此管理者要牵头进行定期沟通。管理者要大方地公布电子邮件地址和电话号码，没有人会傻到滥用你给他们的信息，或没事骚扰你。如果你这样做了，就是对员工们的一种巨大的精神激励。他们就会知道，如果情况紧急，可以直接打电话向你请求支持。

一旦业务开始扩张，全公司上下就要更关注细节。每当听到有公司发言人对记者解释说，公司之所以发生延误或其他问题都是“为其成功所累”，我就觉得好笑，听起来像是在说公司碰到什么稀罕、反常的事情一样。

另一种必定让我发火、对服务拖拉的借口是“抱歉，今天我们实在是太忙了”。每当碰到这种情形，我都会说：“哦，那太糟了，不过别担心，继续这样，用不了多久，就不会再有这种问题了。”

最后需要提醒的是，当你看到新老顾客络绎不绝、前途一片光明时，请务必保持冷静。你正在推动的是一场变革，如果成功，就必然会有其他公司在混战中受伤。他们会想方设法击败你，效仿你的做法并试图超越你。因此，你必须孜孜不倦地寻求改进，安于小成者将很快失去优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是一场激烈的竞争，你要有运动员的精神，参加比赛就是为了取胜，但同时也要尽一切可能保持友谊。如果你真的和某人发生了摩擦，那就在事情平息下来后给他打个电话，邀请他一起吃个晚餐。总而言之，要做到化敌为友。你们之间可能有很多共同点，要不然，你们怎么会选择踏入同一个行业呢?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和合作伙伴散伙

如果您和一位朋友合伙经营一家企业，各占50%股份，而10年后，当合作难以为继时，您会怎么做？我不想破坏这份友谊，但经营状况恶化了，对方仍然想要50%的股权。根据以往的经验，我知道他不会改进。您的看法如何，又会如何解决？

——P先生，澳大利亚

答：我认为，这种情况很常见，也很敏感，经常有人问我类似的问题。好朋友经常会在一起创业，刚开始时，战友之情和彼此之间的信任会让合作很顺利，但随着业务不断扩张、复杂程度越来越高，合作关系很容易变得紧张，友谊反而成为一种束缚，让人无法当机立断地处理问题。

其实，如果处理得当，未必会伤害友谊或事业。1980年，我就曾遭遇类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

似的情况。当时英国经济陷入危机，对维珍唱片的业务造成了冲击。唱片销量下滑，经济前景恶化，我们预计公司该年度会亏损 100 万英镑。巨大的压力让我和我最要好的朋友尼克 · 鲍威尔之间的友谊受到了伤害。

尼克是维珍唱片的三位创始人之一，另一位是我表哥西蒙 · 德雷珀，我们三个是维珍唱片早期成功的关键。逐步恶化的财务状况迫使我们做出艰难的抉择，当时我们之间的分歧越来越大。

尼克想巩固现有资源，慢慢攒钱，而时任唱片公司总经理的西蒙，则想加大投资力度快速发展，以走出财务困境。有两位艺人让西蒙很感兴趣，菲尔 · 柯林斯和人类联盟乐队（the Human League），他想签下他们。

而我则决定买下两家夜总会，虽然这会使公司财务状况雪上加霜，我仍觉得两笔交易太过划算，实在难以拒绝。

尼克把音像店经营得有声有色，为唱片公司的发展提供了足够的资金支撑，但我认为光提高音像店的销售利润，无法使我们摆脱困境，我们必须通过大手笔的动作，谋求新的突破。

在业务低迷、管理团队有分歧的情况下，我必须对维珍唱片做出抉择，于是决定采纳西蒙的意见。事实证明这样做是正确的，但是做出这个决定需要很大勇气，这意味着我们必须和尼克散伙。

这一决定做出后，我们快速展开行动，我借钱买下了尼克的股份，他带走了他喜欢的部分业务，比如电影。当一切尘埃落定，我们在新买下的一家夜总会里举办了“离婚聚会”。

此后，我在其他事业中继续和朋友合作，回顾过去 40 年的经验，我的心得是：和朋友合伙做生意并没有错，事实上我也鼓励这么做；最重要的是朋友间合作要愉快，友谊能长盛不衰。毕竟工作占据了我们生活的大多数时间，因此必须得有乐趣。

值得一提的是，出现问题时必须快速解决。不能因为合伙人是你的朋友，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就睁一只眼闭一只眼。

P先生，就你的情况而言，你必须正视问题，诚实地向你的合作伙伴，也就是你的朋友，指出他的缺点以及后果，否则问题还将恶化。员工注意到你们之间的紧张关系，会自觉不自觉地选择站队，这反而会让竞争对手从中得利。一旦发生这种情况，你的人际关系和事业都将恶化到无法逆转的地步。

快速、坦诚地处理这类问题，可以使你和员工清楚公司将如何发展。一旦决定散伙，尽量大方一些——可以的话买下合伙人的股份。好聚好散，让合伙人有尊严地退出，这样友谊就能保住，并在未来慢慢修复。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业要有退场的勇气

承认失败，然后从失败中东山再起是创业者必备的技能。最近我收到《创业家》杂志和美国运通开放论坛的读者提出的几个问题，让我回想起自己在工作中对失误的处理。

我创业已经有4年了，当事业经营得不顺利的时候，该如何掌握退出时机，改弦更张从事别的生意？您曾提到在创业初期以及维珍全面进军媒体行业时遭遇财务困难，又是根据什么决定继续走下去或是改变方向的？

——维克托·谭

答：当事业濒临绝境时，你是可以本能地感觉到的，只不过人的天性会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让你不愿正视并接受这个事实。企业在初创期大多都缺乏资金，跌跌撞撞地走过一个又一个危机，在挣扎中生存。创业者面对这些情况，必须意志坚强，自信而不自大，抱着破釜沉舟的决心，勇于排除万难。

曾有无数次，竞争对手、记者、银行，甚至我们的财务主管告诉我该停手了，但几乎无一例外，我都选择坚持走了下去，并尝试了新的方法，坚信我们的情况并不像表面看上去那样糟糕。为了筹措资金，我们会卖掉房子、酒店，甚至部分主要业务，也会添置新的飞机、签下新的乐队、收购夜总会，希望通过扩张走出财务困境。

但你必须在坚持和务实中求得平衡。这意味着，有时候你必须接受倾尽全力仍无法扭转败局的事实。常言道，第一刀最下不去手，这对于母公司和需要放弃的子公司而言都是如此。总之，如果你经常为付不了账单、发不出薪水而发愁，或是无法赢得顾客的注意、提高产品或服务的知名度，那时就该退出了。

维珍就曾经做出过这样的决策，当我们发现产品、服务或品牌不能给顾客留下深刻印象，在销量上不可能有大的突破时，会选择及早退出市场。

当然，我也要承认，我们也有迟迟下不了决心的时候。MP3 的兴起，使音乐下载变得轻而易举，这给维珍音像店的业务造成了冲击。新技术的问世，使得全球唱片销量和零售业务锐减，出现了严重亏损。但我们没有及时退出，部分原因是我坚持不肯关店，我不想失去位于纽约时代广场和伦敦牛津街的旗舰店，它们不但非常有助于提升维珍品牌知名度，也是维珍历史的重要象征。最后巨大的亏损使我们不得不卖掉这项业务，把精力集中在我们能够成为颠覆者的市场上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

您是如何摆脱极度失望的情绪重整旗鼓的？您是否会先安排三天的哀悼期，然后开始构思新的创业计划？

——道格·沃伦，美国

答：从我小时候，母亲就一再教导我“不要为打翻的牛奶哭泣”，对无法挽回的错误长时间地后悔是无济于事的。我试着将母亲的教诲用于干事业。多年来，我和我的团队总是尽力不被错误、失败或不幸的事故打败，如果事业宣告失败，我们会另觅机会，寻找新的市场缺口。

2009年我们有意收购濒临破产的英国北岩银行，这件事情当时大家都知道。经过几个月的努力，我们自认为维珍已具备收购北岩银行并为其负债安排再融资的条件。但布朗政府不这么想，他们决定将北岩银行收归国有。

对此我大感诧异，一整个晚上都在内克岛和朋友借酒浇愁。但宿醉退去后，我们开始重整旗鼓，勾勒出成立自家银行的蓝图，要和英国的大型银行一较高低。2011年末，我们获得机会参与当时已国有化的北岩银行的竞标，所幸这回我们成功了，一切的努力都没有白费。之后，我们忙着把北岩银行更名为维珍理财。没错，坚持就是胜利！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推动经济复苏的10点建议

近年来全球股市动荡，反映出美国、欧洲及其他地区经济复苏的脆弱，市场信心不足，一些国家债台高筑，还有些地区税负加重。虽然巴西、俄罗斯、印度、中国这四个“金砖国家”市场一片兴旺，世界其他国家或地区仍需图谋如何重振信心、刺激需求。我们迫切需要经济迅速反弹。

这对全世界的创业者来说是关键时刻，为了推动停滞不前的经济重现生机，创业者应该携起手来，肩负起更多重任。各国政府也必须积极响应，因为只有他们才能推动非常庞大的计划。

必须做什么，以及该由谁来做，以下是我的10点建议：

1. 提供资金

确保银行以优惠的条件给中小企业提供贷款。对新产品和服务投资，是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创造就业、促进经济增长的最佳途径。该由谁来做呢？当然是政治家，由他们帮助银行摆脱困境，确保银行不把启动经济复苏的钥匙锁起来。

2. 寻求海外投资

海外直接投资可以为任何经济体内疲弱的产业注入一针强心剂，但过时的公民权规定又阻碍了并不会威胁到国家安全的外国投资。各国还应重新检查自己的税收激励制度，特别是那些正处于衰退中的国家。大型跨国集团需要技术熟练的劳动力和稳定的政治环境，只有提供这些条件，投资、制造业和就业机会才会相伴而来。

3. 改善基础设施建设

2008 年金融危机爆发之后，美国总统奥巴马建议较小的、已准备就绪的基础建设项目尽快开工，以创造就业岗位、推动经济发展。建议是不错，但美国还需要推出更多、更大的计划，其他国家政府也应如此，包括大力发展城市间的高速公路和铁路，推进铁路干线和公路的扩容，修建更好的机场、新桥梁以及安全、现代化的基础设施工程等。如此一来，企业才会进入那些最适合它们的领域。

4. 务求简单

新员工招聘和创立新事业所涉及的繁复手续应当减少，但为何费时费钱的流程依然随处可见？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 减少对化石燃料的依赖

世界局势日趋动荡，燃料价格持续上涨，石油和天然气供给充满变数。投资再生能源领域，不但能创造就业，还能降低成本，为子孙后代提供能源保障。公共和私营部门必须携起手来，合力解决这个问题。

6. 人才无国界

所有市场和行业都需要有技术、有创业精神的员工，但为了引进海外高端人才，雇主经常得跳过一个又一个的官僚障碍。世界是平的，劳动力在国际间的迁移日趋频繁。你是否已张开双臂欢迎国际人才了呢?

7. 指导人们制造

德国凭借其强大的制造和工程能力，一直扮演着欧盟经济发动机的角色。是什么在阻止其他国家借鉴德国模式? 美国在技术创新方面占据主导，但软件和硬件设计正逐步移往印度、中国和巴西的新硅谷。在这个科技时代，也许有人会觉得很奇怪，制造业如今竟变成了“新领域”。因此，我们不能再忽视制造和工程能力了。

8. 废除学生“仓库”

除了医学专业，大学里的许多专业都可以也应该缩短学生获得学位的时间，让受到训练的人才能更快进入职场，同时美国等国家的学生贷款负担还可减轻。现在的大学就好像仓库一样，把学生储藏了太久的时间。教育应该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更加有效、高效，让学生尽快投入工作。

9. 实行弹性工作制

全世界有无数工作者希望缩短工作时间，却苦于没有选择余地。如果能广泛推行工作分担和弹性工作制，将显著降低失业率及相关成本。一方面，想减少工作时间、有更多时间陪伴家人的员工能够如愿以偿；另一方面，失业者也能重返职场，这可谓一举两得。目前唯一的障碍就是根深蒂固的传统。

10. 恢复稳定

最后，我呼吁全世界的领导者：政府必须带头促进金融稳定，降低利率，增强银行资金的流动性，对私营部门减少限制，鼓励投资。只有这样，才能形成良性循环：成立新公司，创造新就业机会，打开新市场，重振我们对经济的信心和自豪感。

让我们开始行动吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN
Secrets They Won't Teach You at Business School

第三章

践行品牌价值观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合作胜过对抗

也许是我总给人“好好先生”的印象，不管出于什么原因，我经常被问到一个问题：在这个弱肉强食、竞争如此惨烈的世界里，好人真的有好报吗？

人们还常问：“为了使自己的事业有所起色，我经常觉得，必须在供应商和服务商面前表现得非常强势才行。我讨厌咄咄逼人，但又觉得只有这么做才能先人一步。我更讨厌他人因为不尽心而阻碍我的成功（和生存）。您是如何处理这个问题的？”

让我们先来谈谈“强势”。其实，有很多方法可以在不咄咄逼人的情况下表明自己的观点，把事情做成。永远要记住，你热爱自己的事业，希望说服他人也喜欢你的事业并和你合作。

在我看来，维珍的成功应该归结为我们对待他人的那种肯定和包容的态度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果和你打交道的公司或个人不积极、不配合，那你应该想想，还该不该和对方合作。每碰到一家强势难缠的供应商，就一定还有另外5家供应商愿意为你打开大门，以更加包容、肯定的态度对待你和你的生意。

我同意，在创业和经营事业时，要强是一大优点，但要强并不等于咄咄逼人。关键是要对自己的能力有信心，相信自己能够朝着梦想的方向前进，相信自己能够多谋善听、博采众议，相信自己懂得放权、用人所长。

有些人在和他人打交道时遭遇挫折就难以释怀，不妨把工作授权给自己的下属，另外一个人的参与往往会带来不同的观点和方法，让事情出现转机。

多年来，我获得的一个重要启示，就是组建一支能与我互补的优秀管理团队，全方位掌握各项技能，我们的事业才能成功。维珍集团和旗下的维珍活力、维珍美国航空、维珍航空、维珍铁路（Virgin Trains）、维珍理财等高层主管们，以其卓越的品格和专业技能融入我协助创建的企业文化，使维珍的事业生根发芽、枝繁叶茂。

说到谈判，关键是保持冷静和镇定。如果你发觉自己怒火中烧，深吸一口气放松一下，提醒自己切勿感情用事，后退一步重新想想。身边的同事也会帮你一起解决问题。

谈判桌前，无须咄咄逼人也能让你占上风。关键在于搞清楚自己的目标及你手中的筹码。你需要做的是减少攻击性，并能坚定决心。

我经常发现，经历艰难的谈判之后，和周围的人出去喝上两杯，聊上几句，对于缓解胸中郁结大有帮助。也许第二天早上醒来你会头痛，但信任并依赖你的团队，向他们寻求帮助和建议，往往能帮助你理清思路、打开局面。

有时候领导者在面对棘手的问题时必须做出艰难的抉择，但是否一定要板起一张冷酷无情的面孔呢？少数未与我谋面或是不太了解我的人会说我不近人情，但事实并非如此。冷酷无情会适得其反，只有觉得和你相处起来很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

愉快，人们才愿意继续和你做生意。多年来，正是这种态度帮助我吸引并留住了好的事业伙伴和员工。

从商40多年，我的秘诀是要倾听他人心声、虚心采纳他人建议。我从不会因为面子问题而不承认自己的过错或不听取他人的建议。

要记住：做事情要有乐趣，觉得开心，如果没有乐趣、不开心又何必做呢？无论是和团队、供应商还是往来的公司，都要愉快共事。和谐相处比针锋相对要愉快、有益得多，别事事计较，要学会放松！

至于谁能先达成目标，真有那么重要吗？我宁愿当一个和好友一起开心经营小本生意的老好人，也不愿变成一个能掌管规模庞大、利润丰厚的跨国集团却冷酷无情的讨厌鬼。

当然，喜欢怎么做，还得由你选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商业理念的 5 个问题

在本章中，我回答一下在世界各地考察时被问到的 5 个有趣问题。

1. 您曾收到的最好建议是什么?

我曾收到过三条宝贵的建议。

其中一条来自我的母亲伊芙，虽然时隔多年却记忆犹新。她总是教我不要沉溺于过去，应该展望未来，大步向前走。人们把时间过多地耗费在对过去耿耿于怀上，而不把精力投入到眼下的事情和未来的规划当中，这让我十分不解。母亲也告诫我，不要公开批评他人，如果她听到我说别人的坏话，会罚我在镜子前站 5 分钟，盯着镜子里的自己，理由是我对他人的苛责言辞也反映出了自己的性格缺陷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪 80 年代，我刚涉足航空业时，英国现代航空业鼻祖弗雷迪 · 雷克爵士给了我大量建议。他跟我提到两个关键事项："你永远别想和英国航空公司拼广告，要脱离这个怪圈。你应该亲自出马推销自己，想尽办法拿自己做广告，不然你无法在这个行业生存下去。"接着他又说："一定要登上宣传媒介的头条。"从那以后我一直遵循他的建议，始终让自己出现在公众的视线中，在很多场合拿自己做广告。

2. 您曾收到的最差建议是什么?

我绝对不会说出对方是谁而让他们难堪，不过他们自己肯定心里清楚。建议有很多种形式，我认为绝对不要只听一个人的意见，而应尽可能多问几个人。建议是见仁见智的东西，多问几个人可以多几种看法，以便更好地权衡。如此一来，你就不会只考虑一个人的意见，所以，没有一种意见是完全错误的。

3. 关于年轻创业者应如何起步，您有什么好的建议?

要记住，经营企业不可能不冒险。如果不是我们一路敢于冒风险，维珍就不会有今天的局面。你必须真心相信你要做的事，百分百地投入其中，并做好沿途遭遇挫折的准备。如果你抱着注定失败的心态去做事，十有八九会失败。

最重要的是，记得要开心、享受乐趣，这样才能维持你和同事的热情和干劲儿。我最喜欢的一句格言是："勇敢的人也许活不长，不过畏首畏尾的人一定虚度此生。"现在这句话好像已变成我自己的一句名言了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 您在职业生涯中取得过很多成功，也遭遇过一些失败，您从中有什么收获？

第一次踏上滑雪板时，教练曾对我说："你要有心理准备，不摔上好几次，永远成不了滑雪高手。"对于创业者而言也同样如此，但你必须很快学会一个道理，就是世上没有彻底失败这回事。

回顾维珍的历史，可以说我们良好的应变能力帮助我们减少了损失。当业务不顺利时，你必须快速接受事实，要么设法改变，要么关门大吉。我们机构精简，极少繁文缛节，也绝没有官僚主义。我们的座右铭是："管他的，放手一搏！"我们反应迅速，往往在竞争对手就相同议题召开第五次会议之前，就已经做出决定并开始行动了。

经营公司既要敢于冒险，也要防范负面发展的可能性，要充分考虑各种可能出现的情况，事先准备好相应预案。我们曾多次濒临绝境，相信大多数创业者也有过相同的经历。维珍航空创立初期，以及 20 世纪 80 年代，我们都几近失败。为了创造驾驶快艇和热气球横渡大西洋的世界纪录，我自己也多次差点儿丧命。但在好运和事前计划的共同作用下，维珍和我都安然渡过了难关。

5. 您有什么遗憾吗？

生活中总有让你遗憾的事，比如不少生意上的决策，但我尽量不让自己老想这些，而是把心思转向更积极的事情上来。

有件事至今让我难以释怀，那就是没能获得经营英国国家彩票的机会。我们的方案是推出非营利性彩票，将收入所得全部用于公益事业。我们虽然获得了发行权，但当时的彩票发行商卡米洛特玩起花样，向英国高等法院提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起诉讼，要求重新裁决。由于在最终结果公布之前，英国将面临数周无法发行彩票的状况，英国彩票委员会只得把发行权还给卡米洛特。

我们继续前进，建立了“维珍联合”基金会，作为帮助他人和激发维珍旗下公司承担社会责任的媒介。该基金会在帮助我们建立“长者会”和“碳作战室”（Carbon War Room）中发挥了关键作用，这两个组织旨在化解冲突、协助应对气候变化。

最后，还有一个我经常被问到的问题：“您是习惯的奴隶吗？”

是的，我的确有些习惯不好改，但我不想在这里写出来。不过，不断创业可能是我的一个大习惯！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确立品牌定位

商学院的传统教学宝典是：做你会做的事。在20个世界顶尖品牌中，有19个只专注于特定的行业，例如：可口可乐公司生产软饮料，微软专注于开发电脑操作系统，耐克生产运动鞋等体育产品……

这个名单中唯一的例外是维珍集团，在20个世界顶尖品牌中，独有维珍一家是从事多元化商业经营的，我们的业务涉及航空、铁路、旅行社、移动电话、传媒、互联网、金融和卫生保健等领域。维珍并未坚守主业，现在市值已达到几十亿美元，而且还在快速增长。这种可喜的势头无疑会让那些自认为深谙“经商之道”（无论是什么）的人气得鼻孔生烟！

我可以很骄傲地说，相比其他任何企业，维珍在更多行业领域创建了更多规模达数十亿美元的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2000~2003 年间，维珍分别在三个不同的国家取得了从零开始到成立资产上亿美元公司的辉煌业绩。现已更名为维珍澳洲航空的维珍蓝航空公司在澳大利亚占有 35% 的航空市场份额，并推动票价大幅降低。维珍移动不仅在英国成为发展最快的移动通信公司，而且成为美国历史上所有上市和非上市公司中增长速度最快的公司。

多元化经营使维珍安然度过了 2008 年以来的全球经济衰退，我们的风险分散至许多公司、产业和国家，就算维珍的业务在某一个领域不景气，也不会拖垮整个集团。

那么，为什么一些商学院的老师一直在劝导年轻创业者要坚守自己熟知的商业领域，而不建议他们效仿维珍这样的公司呢？

商学院的老师们说得没错。维珍品牌是逐步发展起来的，这个过程中的每一步都体现了我的兴趣所在。但我惊讶地发现，我的动力源泉既不是最先设想的杂志出版，也不是从事唱片工作，而是“不断寻找带给消费者快乐的新方法”，并且更多的是出乎他们意料的领域，例如航空业等。

与表面所见不同，事实上维珍和其他公司一样非常专注于所经营的业务，客户和投资者都认可：维珍代表的是一种创意或思维模式，而不仅仅是一家企业集团。我们致力于为客户提供“维珍体验”，并保证这种体验具有内容丰富和连续性的特点，贯穿于维珍商业领域的各个方面。简言之，就是要符合人们对维珍品牌的认知。

如果你正着手打造自己的创业项目，那该如何构想和发展你的品牌呢？让我们先从品牌的作用开始简单说明。

品牌是作为沟通所期望的产品和服务的一种方式而存在的。读者们订阅杂志或报纸是期望看到自己喜欢的作品或主题；家长们期待陪着自己的孩子去观赏皮克斯（Pixar）推出的经典动画片，无论主题是动物、玩具，还是汽车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

维珍品牌会告诉你，你可以使用“维珍”信用卡，搭乘“维珍”航空公司的航班，在“维珍”健身俱乐部消费，入住“维珍”酒店，以及选择“维珍”养老基金。维珍品牌是一种承诺，无论产品或服务是什么，你都将享受尊贵的体验，买到物美价廉的商品，维珍还能带给你超出预期的购物乐趣。

你要效仿“维珍模式”，将业务重心放在客户体验上吗？这得视你所从事的事业而定。维珍从事的是服务业，因此服务是关键，你也必须评估你的事业核心是什么。

在制作第一个广告、设计商标、初次和潜在顾客打交道时，你可能想设计一个很有企业味儿、高高在上的品牌。许多公司都过于追求让品牌体现公司十全十美的理想化形象，结果反而弄巧成拙，使自己的品牌不仅没有品位、个性，也得不到公众的信赖。

相反，玩世不恭的幽默是维珍品牌价值的一种体现，这表明了我们开诚布公的态度，希望与最关注我们的消费者分享企业活动的相关信息。关注维珍企业宣传的人也会读到有关维珍的争论、挫折和失误。我们何必要假装天下太平呢？

无论品牌中所蕴含的承诺是什么，你和你的团队都要一如既往地信守这一承诺。在进行这方面的讨论时，诚实地看待你的产品和服务，宁可“保守地承诺，超额地付出”，也不要反其道而行之。许多公司在推出其平凡无奇的产品和服务时夸大其词，这是不智之举。不要许诺你做不到的事，要兑现所有的承诺，力求做得比承诺的还要多、还要好，这才是能驾驭品牌的唯一方法。

还要注意的是：品牌一定代表着某种意义。如果你不为品牌代表的意义进行界定，很抱歉，你的竞争对手就会这样做。比如，苹果公司的广告将一台外形漂亮可爱、新颖时髦的Mac与一台外形臃肿、沉闷落伍的PC机进行对比，让你一目了然。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来呢？对于任何想要建立品牌的企业来说，和记者保持良好的沟通是重要的工作之一。你必须为此做好准备，清楚自己的品牌代表什么，并践行自己的承诺，这样，你就能坦诚地回答每个问题，建立好你和顾客以及媒体之间的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策决定企业文化

不久前和一群小企业主聚会时，有人问我："我们该如何奠定像维珍这样的企业文化呢？"

这不是三言两语可以回答的问题。无论你目前是在创立新事业，还是扩展现有事业，都必须为将来奠定坚实基础：引进投资者，订立完善的合同，聘请核心团队成员，选择合适的供货商等。其实，当你在思考这个问题时，就代表你已经知道优先要做的事情是什么，你应该着手去做了。

坦率地说，40 年前，我和朋友创立第一项维珍事业时，我们并没有什么远大的计划，尤其是，我们从未想过要发展成这样一个庞大的商业王国。2011 年，维珍旗下拥有超过 400 家公司，业务遍及世界各地，员工多达 5 万人。如果当年就已经勾勒出这样的远景计划，我们铁定早已搞砸了吧。

如果说有什么建立企业文化的正确方法的话，依照我们的经验来看，应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该是企业文化要有序推进。我和我的朋友在 1970 年时并没有计划做什么大事业，我们只是想快乐地做我们喜欢做的事，并希望赚到足够的钱来支付账单。我们喜欢听音乐，所以决定开一家音像店，让年轻人能够在一个开心的地方听音乐和选购唱片。我们既没有营销计划，也没有预算，我们的目标只是想每个月赚到足够的钱，在支付租金和给供货商付款后，手头还能留下一些现金，仅此而已。

我们的起步实际上和绝大多数小公司无异，根基尚未打稳之前，很少有创业者会思考企业文化的问题。如果回顾我们当年做对了什么，我想应该是我们确保大家快乐地工作，任何人有什么好点子都会被采纳。可以说我们是在无意间发现了维珍的核心价值：提供一流的服务！我们发现，给员工一个允许犯错和自主决策的空间，他们自然会带给顾客最好的服务。

当你排定一线员工的工作优先顺序时，要记住，你对待顾客的方式将会转化成你的企业文化。请把员工摆在首要位置，倾听并采纳他们的想法与建议。

因为只有你的每位员工很清楚顾客想要什么，在工作中需要得到什么支持，他们会提供顾客想要的东西。是要满足顾客的个性化需求，还是建立持久的顾客关系，抑或是高效地提供产品和服务？仔细倾听员工的意见，给予他们做事的自由度，他们会表现得更出色。英国航空业巨子雷克爵士有个著名的做法，只要有员工来找他诉苦，他一概如此回应：“别只反映问题，告诉我你的解决方法！”（当然，绝对不会有人控诉他专制独裁。）

事业成功后，小企业主往往不懂得如何对待成功。随着业务的不断扩张，许多企业主或首席执行官开始更关心赢利，把当初有助于事业成功的其他要素抛诸脑后。创始人通常会把办公室搬至大楼顶层，再也不踏进基层半步，而当年与他同甘共苦的员工的意见也不再受到重视。

我的建议是，让你的公司以适当的速度成长，并尽可能让员工参与公司的成长。如果你的企业规模不大，请把你的业务扩张计划告诉公司上至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高层管理团队、下至一线员工的所有人，征求他们的意见。如果可以，最好能和他们一起商讨计划的细节，考虑他们可能面临的困难，倾听他们愿意改进的方面。如此一来，我相信无论是公司的业绩还是顾客，最后都将从中受益。

在维珍集团，我们从不需要为了一般大企业常见的问题而烦恼，这或许是因为我们不曾变大过，我们只是一直在持续多元化经营。曾有人把维珍的成长形容为“垂直分工”，因为我们的新业务往往偏离我们的主营业务，甚至毫无关系。例如，当维珍以录制和销售唱片而家喻户晓时，我们又创建了航空公司。

一般企业看到维珍的新商业计划书会说：“抱歉，我们是XYZ公司，这项业务不属于我们的核心能力范畴。”而在维珍，高品质服务是各项业务的黏合剂。我们没有让维珍变成规模庞大、只从事单一业务的公司，涉足不同行业或领域使我们保持新鲜、与众不同，我们不断地学习新业务，招聘有才干的员工。每家维珍集团旗下的公司都是独立经营的，采用的是维珍一开始就奉行的小企业经营理念。

在扩张事业时，无论你选择哪条路，都要以公司过去的成功为基础，并和你的企业文化及未来愿景相一致。

如果有人说“大公司不会这么做”，那就把它当作一句漂亮话听听好了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌价值源自公司信仰

许多人都问过我这个问题：维珍品牌为何能屹立不倒，其永葆竞争力的秘诀是什么？

答案是我们从最简单的想法入手，再拟订具体的计划。我当年创办维珍唱片时，只是单纯地想，如果我能打造一个很酷很好玩儿的地方，而且把商品价格压低，应该就能成功。我希望这种策略能使我们的商店受欢迎，从而带来高销量以弥补低价的损失。尽管当时我没有意识到，这些基本的想法其实就是今天所说的“品牌价值观”的雏形。对维珍而言，品牌价值观涵盖物超所值的商品和非凡的顾客体验。

直到现在，我一直坚信那些基本价值观适用于任何商业领域。今天的维珍已发展成世界上最多元化的品牌之一，我们不断进入新市场，撼动市场旧规则，改善客户服务。我们的品牌价值观就像是黏合剂，把维珍这个商业王

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国凝聚在一起。

但这并不意味着维珍对旗下的事业采取放任态度，管理团队也经常提醒我这一点。虽然维珍会收到五花八门的提案，包括饮料、整形手术、服装、餐厅、老人看护甚至殡葬服务等，但这些必须经过我们核心团队的评估，看看它们是否符合维珍的价值观和顾客期望，有时大伙儿还会激烈地唇枪舌剑一番。

有时候，我们的冒险行动能产生实际收益。例如，我们改造了英国有线电视公司“NTL:Telewest”，成功地将它转变为以顾客需求为导向的维珍传媒公司（Virgin Media）。我们从内部调派优秀人才前往该事业，并把运营目标从追求季度销售目标改成侧重长期目标，包括提高顾客满意度和忠诚度。让顾客和员工开心对公司有利，因此，这方面的成本绝对不能省！

媒体报道经常说维珍是全球最强大的品牌之一，我们当前的目标是把它打造成最值得信赖的品牌。

为此我们制定了一个组织架构，确保旗下所有子公司都清楚地知道维珍的品牌价值观和顾客期望。我们给所有子公司提供品牌培训课程和所需要的支持，每个客服中心都制定顾客满意度目标并定期考核，市场部也会分享意见。维珍的每个新事业从一开始就会获得这样的帮助。

我们一直在思考如何能让维珍变得更加强大。我们的业务已遍及全球30多个国家，员工超过5万人，每个月服务成百上千万顾客，但无论维珍如何备受推崇，我们都不能自满。我们重点发展关系到维珍品牌茁壮成长、必须优先改造的核心领域，包括强化品牌基础和拓展网络客户等。我们也重视维珍旗下各公司的通力合作、创业精神和职业道德，另外音乐和乐趣也不可或缺！这些是联结维珍过去和未来的路线图。

我经常提到员工而不是销售数字或赢利，因为我真心相信，员工才是维珍品牌的心脏和灵魂（我希望我在本书中清楚地表达出了这个意思）！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为顾客提供更好的服务，并且乐在其中，这一理念吸引了聪明而热情的人们加入维珍。然而，即便产品做得再好、营销再到位，如果一线员工未能以正确的方式服务顾客，一切都是白费力气。强调每位员工工作的重要性，是践行维珍品牌价值观的关键，否则这些价值观就成了锁在抽屉里的一堆落满灰尘的文件。

商学院通常都从营销角度讨论品牌价值，认为品牌价值是科学演算的结果；事实上，它应该是公司在源头就有的信仰。所幸我在真实的商场上学到了，创造品牌价值最好依赖创意、直觉和同理心。你可以聘请顾问用纯理论的方式打造品牌，但如果能和维珍一样，坚守自己的价值观，你就可以做得更好，而且更有乐趣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业重组是好事

企业重组是个艰难的过程。即便你没有犯错，有时由于环境和机会发生改变，公司的发展方向也需要做出调整。企业不可能永不过时，没有企业能够永远屹立不倒。

维珍共创立了600多家分公司，这些年，我们关闭、出售了不少，这也是批评家经常提到的一点。但这何错之有？我们一贯坚持的策略是，把新公司建起来，等到成功后出售部分股份，释放出资金好用于创立新事业。公司是实现某种既定目标的工具，如果遭到淘汰或不再被需要，我们就会出售或关闭它们。我们会尽最大努力避免任何人才或技术的流失，但不会让自己沉湎于过去、止步不前。但是，当维珍进行自我更新时，批评家通常只知其一，不知其二。

如果你打算对公司进行重组，首先需要冷静、仔细地分析现状。你真的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做好下放权力的准备了吗？要知道，改变公司现有文化是件相当困难的事。尤其当你的公司有并购计划时，更要考虑这一点，要让不同类型的员工朝着同一个目标努力并非易事，现实中有太多公司的主管因为没有意识到这一点，而让并购变成了一场灾难。

2007年维珍就曾经遭遇过类似的挑战。当时，我们计划把英国有线电视公司NTL、英国有线电视运营商Telewest和维珍移动合并成维珍传媒，成为维珍旗下规模最大的分公司，拥有上千万的客户和13 000名英国员工。

在此之前，我一向秉承“小即是美”的原则。在唱片业，维持小而紧密的业务规模比较容易，一旦业务规模变得太大，我们就会把它分拆成更小的单位。不过这一回，维珍传媒既不小也不美。尤其是NTL那边的情况特别糟糕，由于服务部门受理的投诉太多，造成员工士气非常低落，对工作提不起一点儿兴趣，我们必须对该部门进行大刀阔斧的改革。我们很快找到了原因：他们在实际工作中完全是机械式的照本宣科！

说到这里，我要提出一点忠告：负责重组或并购的管理者，必须鼓励员工像企业家一样思考。不管你做什么，都要用成年人的方式对待他们，最有效的监督莫过于一个人的良知，所以你赋予他们的责任越大，他们带给你的回报就越多。

回到维珍传媒的事情上来，我们把那些让员工照本宣科、令顾客恼火的条条框框扔到垃圾桶，要求客服中心的员工尽可能当场解决顾客提出的问题，并为他们调配更多资源，让他们能够从根本上解决问题。

一开始，前NTL的员工还担心：要是做得太过，给顾客太多好处，怎么办？我们的回答是：“边做边学。”我认为任何员工在处理顾客抱怨时，都不应该担心因过于宽宏大量而受到批评。即便员工有做得不合适的地方，这也只是意味着下一次他们会做得更好。重组之后，维珍传媒成为英国领先的有线电视、互联网和电话服务提供商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我从中以及其他更艰难的重组案例中得到的启示是：不要接别人留下的烂摊子，如果先前的团队缺乏重振公司的热情和决心，你最好另找新的团队，或是干脆从头做起。

可是如果公司在原路上继续发展下去已不可行了，又该怎么办？有办法，也就是本书中所谈到的最困难的方法之一：对公司进行重组，把它变成更小、更专业、市场价值更高的公司。简言之，就是变成“精品”型公司。这是最高难度的创新，就是将原有业务缩减规模、重新定位、重新推广，提高产品或服务的价值，使其物有所值。这条路之所以不太好走，原因之一在于其过程相当痛苦。

为什么要走这条路？如果业务变得更小、更专业，员工就有可能独当一面，单个人的影响力将会增强，也会更为专注。他们不但会为自己的成就感到骄傲，还会更好、更快速地从失败中学习。

此外，公司规模变小，员工之间更容易交流思想、结识朋友、相互照顾，并最终会带着各种解决方案和点子来找你。

看到员工变得充满干劲儿、相互关爱和追求创新，岂不是很妙？想想这些好处，深吸一口气，开始思考你的重组之路吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品牌再造的利弊

许多公司投入巨资进行品牌再造，当公司所有权发生变更时，有必要变更品牌名称吗？让所有的公司都使用一个品牌名称，这么做合适吗？会不会影响顾客对不同产品和服务的信心？

——坦加·罗伊，肯尼亚

答：我刚刚结束了我们的新银行维珍理财公司在英国的3天开业巡礼，因此回答这个问题正是时候。英国北岩银行在2008年被收归国有，我们又于2012年从英国政府手中买下了该银行。

我们计划为北岩银行的75家分行进行更名，并打算利用这次绝好的机会，重振已奄奄一息的英国银行业。我们将更换新的大屏幕和办公设施，营造更友善的氛围，员工将不再隔着玻璃窗接待客户。而这只是第一步，新品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌将更好地融入企业文化里，为刚加入维珍理财和维珍大家庭的 2 000 名原北岩员工，培养领导力、灵感和自强精神。

话虽如此，但对于更名一事，我们仍然顾虑重重，主要是因为北岩银行已经名气在外，特别是在英格兰东北部，我们担心更名会让老客户以及一直以公司为傲的北岩员工心生不满。好在什么事都没发生，开幕活动上，人们的兴奋之情溢于言表，维珍团队受到了热烈欢迎。

是否以及何时对被收购公司进行更名，取决于诸多因素。我们发现，使用维珍品牌后，非但没有阻碍原有业务的发展，反而发挥出巨大的提振作用，并且形成一种独特的文化，使维珍旗下分布在不同行业的公司紧密联结在一起。之后，维珍理财利用维珍的品牌价值和号召力为更名宣传造势，我们推出的广告向人们展示了，维珍是如何挑战诸多产业、引领潮流、推动进步的。

维珍的品牌哲学之所以成功，是因为维珍集团的建立基于一个简单的使命：为我们的客户带来与众不同的体验及生活方式。无论你是搭乘维珍的航班、火车，去维珍健身俱乐部消费，还是使用维珍移动的服务，都应该获得独具维珍特色的体验。

在被问及对维珍品牌的体验时，客户会说我们的员工非常乐意提供帮助，我们的设计简洁而贴心，处处体现出人情味儿和幽默感。这些都让客户对维珍品牌感觉良好，愿意再度光临。

任何品牌都必须保持客户的信任感，每当我们考虑为现有品牌更名时，都会仔细研究该品牌的商业主张、服务以及员工的素质和培训，之后再决定是否换上维珍鲜红色的标志。

20 世纪 90 年代后期，我们创立了维珍铁路公司，计划引进新型摆式列车，改进餐食和服务，使乘客数量翻番，然而该计划却遭到业内其他高管的嘲笑，他们认为我们不可能做到。由于新型摆式列车需要几年才能制造好（没有现货），我们别无选择，只能先将从英国铁路公司手中接过来的老旧的列车

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重新喷漆，然后投入使用。

我们做的第一步是训练新团队改善对乘客的态度，事实证明，这是最有效的品牌再造行动，当列车出现晚点或维修时，是我们的员工提供的优质服务帮助我们渡过了难关。之后，我们的新型列车、现代化轨道和更快捷的行程可谓锦上添花，让我们真正兑现了世界一流服务的承诺，成为业内客户满意度最高的公司之一。我们的乘客数量也从 2006 年的 1 400 万人增加至 3 000 多万人，增长超过一倍。

2006 年，我们着手创建维珍传媒公司，提供有线电视、互联网、移动通信和固定电话等服务。我们没有立即进行更名，而是采取较为谨慎的方法，先将 NTL 和 Telewest 两家公司合并成立“NTL:Telewest”，新产品和服务水准走上正轨之后，再与维珍移动公司合并，在此基础上更名为“维珍传媒”。我们之所以这么做，主要是担心“NTL:Telewest”还不能达到维珍品牌的服务水准，该公司为 500 多万个家庭提供宽带、有线电视和电话服务，任何以维珍名义提供的不良服务都会伤害到整个集团的声誉。

用了一年多的时间，我们才正式将“NTL:Telewest”更名为“维珍传媒”，又花了 4 年时间完成员工培训、重新调整商业主张以及提升服务质量。如今，公司正大举投资“维珍特质”（Virgin-ness），包括由世界上跑得最快的人尤塞恩 · 博尔特模仿我的动作推出的广告。

最后一点，如果想让最近收购的业务使用你的品牌，请务必让新员工了解公司的宗旨和文化。深入到他们中间，记下并采纳他们的建议。只有得到他们的拥护和支持，你才能赢得客户、积累专业经验、扩张业务，从而收获品牌再造的最大价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把趣味营销注入生意

人才（people）、产品（product）、价格（price）和促销（promotion），这“4P”通常被视为企业成功的关键。不过，这份清单上却漏掉了让维珍集团屹立40年不倒的重要因素——趣味（fun）。

1984年创立维珍航空时，我们有一群优秀的员工能提出许多不落俗套的点子。可惜，当时我们缺乏足够的资金让那些好点子付诸实施。相比当时的业界巨人环球航空（TWA）、泛美航空（Pam Am）和英国航空，维珍的机队规模很小（如果一架飞机也算得上是机队的话），广告预算也少得可怜。英国作家安东尼·桑普森当时这样评价我们：只有一架飞机的维珍将创下史上最佳或最差飞行安全纪录。

那架飞机是当时波音公司里一位非常信任我们的主管租给我们的。但一架飞机难以成事，微薄的广告经费就必须用在刀刃上。英国航空业巨子弗雷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迪·雷克爵士，非常善于让他的航空公司成为万众瞩目的焦点。在他的督促下，为了推销羽翼未丰的维珍航空，我很快投入到各种疯狂的冒险行动中。公司买不起《纽约时报》（*New York Times*）头版 1/4 版面的广告，我就冒着生命危险驾驶带有维珍标志的快艇和热气球横跨大西洋，让我们不用花一分钱广告费就登上了头条！

为了吸引大众眼球，我们采取“直击弱点营销法”（jugular marketing），推出一些无厘头、话题性十足甚至直接损竞争对手一把的广告，这在向来正经、严肃的航空业很罕见。于是，我们很快便“恶名”在外，却也获得了媒体的热烈报道，迅速提高了公司曝光率。我们幽默的广告让呆板的竞争对手相形见绌，维珍很快就建立起大胆、狂妄的形象，更重要的是树立了新奇、不同凡响的商业航空经营风格。

我们在伦敦和纽约的营销团队能在 24 小时内对当天的重要新闻做出回应，并配合重要市场推出战略性广告。例如，当时的白宫幕僚长约翰·苏努努因公款租用豪华礼宾车外出旅行遭到外界严厉批评。隔天，维珍推出一次性广告：“如果苏努努搭乘维珍航空班机，便可享受免费豪华礼宾车接送服务！”

巴拿马前军事独裁者曼纽尔·诺列卡将军被美国司法部引渡至迈阿密受审时，我们用他的巨幅照片推出广告，标题是“只有他飞往迈阿密的费用比维珍便宜”。

有时维珍的广告也很率直，特别爱捉弄我们敬爱的对手英航。这些广告总是放肆又无礼，却在早期替维珍打造了鲜明的品牌特色，成为日后公司茁壮成长的关键。

我们的员工也喜欢这些幽默和趣味，他们对身为爱整蛊公司的一员而感到骄傲，这里也被视为最佳工作场所。我们在做每件事时都秉持这种精神，而不只局限在广告上。我们认为，在 3 万英尺的高空中，能为机组人员和乘

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

客营造欢乐气氛真的很重要。

维珍的飞机有几个小特色：在迷你飞机形状的盐罐和胡椒罐底部，印着“偷自维珍航空”的字样；奶油刮刀上刻着“偷窃不留痕”；豪华商务舱设有酒吧，好让旅客能够聊天应酬。总之，旅行就应该充满乐趣！为了让乘客旅途轻松，维珍率先在椅背上加装电视屏，飞行途中还提供冰激凌，尽力缓和机上气氛。25 年过去了，维珍还是保有一样的娱乐精神和让人惊喜、微笑的能力。

20 世纪 90 年代末，英航赞助兴建伦敦眼（也被称作千年轮），他们打算在正式启用时大张旗鼓地制造人气。伦敦眼竖起来的那一天，全球媒体纷纷聚集于此，然而英航的工程师一直搞不定，我们抓住机会制造骚动，紧急调配一艘飞船，拉着“英航站不起来”的横幅飞过伦敦上空。坦白说，这么做有点儿厚脸皮，但当晚维珍取代英航跃上了新闻头条。

我们的其他事业也同样充满幽默感和冒险精神。维珍移动加拿大公司（Virgin Mobile Canada）曾制作了一系列开名人玩笑的广告，其内容至今令人印象深刻。时任纽约州州长的埃利奥特 · 斯皮策因为召妓丑闻（他被列为第 9 号客人）下台时，维珍移动的广告刊登了他的一张照片，独白设计成“我受够了老是被当成号码”。另一则广告的主角是希拉里 · 克林顿，独白设计成“但愿我的账单（bill，也是比尔 · 克林顿总统的名字）不要这么失控”。这些广告的刊登时间很短，但都引起了媒体关注和报道，大大提升了公司及所提供服务的知名度。

维珍成立以来，我不时粉墨登场取悦员工、合作伙伴和媒体。我曾经从高楼跃下、挂在桥边、在热气球上喝茶、驾驶坦克冲进时代广场，以及潜入海底（通常是非自愿的）等，这些冒险行为都是为了吸引外界目光，增添趣味性。

这些创举不仅令人印象深刻，也把“维珍趣味”注入了新的事业。然而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只当小丑还不够，你还需要有令人称赞的服务和产品，只有这样，逗人发笑方能锦上添花，帮助你赢得人们的喜爱。

试着别把自己和事业搞得一本正经，你反而会惊讶地发现，别人会更把你当一回事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勇于冒险，也要预备逃生门

在很多人看来，维珍集团经营的事业数目和种类之多，世所罕见，从音乐、铁路到替代能源，甚至还有太空旅行和海底探索。人们经常问我维珍的经营理念，尤其是我们如何决定进军什么领域和地区，而答案得追溯到我们独特的冒险方法。

我总认为，生活中最好秉持一些简单的价值观和目的，这一理念也适用于经营事业。我们秉持的原则是，如果新事业不符合整个集团的品牌形象，那宁愿不做。

维珍在评估一个新商业机会时，第一步是进行“品牌测试”。我们经常收到“可能”有机会赚大钱的新点子，但如果不能通过品牌测试，我们便会礼貌地拒绝。例如，维珍不会经营烟草或国防承包业务，毕竟人生苦短，每个人都想享受生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

维珍还秉持两条重要原则。我们强烈认为，如果不能真正撼动整个行业、打破现状，这样的点子就应该舍弃。几乎所有维珍的新事业都源自我们的判断，我们相信这就是人们真正想要的新产品或服务，如果该产品或服务能在该领域掀起热潮，我们就会仔细研究。

你可能已经注意到，我们一直没谈赚钱的事。我或维珍的团队很少只以获利为出发点。我认为评估投资只看“如何能赚大钱”没有意义，大家对“该如何赚钱”并没有统一的看法，投资顾问认为你的想法可行、能赚钱，而会计部门永远能找出一堆反驳你的理由来。

在决定要不要投资时，最佳决策是凭借你的直觉或经验，如果能跟着激情走，那你的愿景更可能实现。

我在职业生涯的初期就学会跟着激情走了，那时，我为年轻人创办了一本以反越战为主题的《学生》杂志。只有到支付账单时才会涉及商业的一面。我们只希望这份杂志能有足够的销量，让我们先生存下来，日后再逐渐学习该怎么经营。

自那时起，几乎每个新事业的开拓都是因为我们发现了市场缺口，进入航空业就是个典型的例子。在此之前，由于维珍唱片的业务关系，我经常搭乘飞机，虽然整体感觉谈不上痛苦，但时常觉得乏味不堪。我觉得我们可以通过提升服务品质和增添趣味性，来改善旅客乘机体验。事实证明，的确如此。

这些年来，我和我的同事因为勇于冒险而声名远扬，即便有些自诩为专家的人告诉我们前景不明朗，如果执意走下去可能牺牲掉，我们仍然勇往直前，开启新事业、跨入新领域、迎接新挑战。

如同表面上所看见的那样，我们对风险的忍受程度非比寻常，但我们的行动也秉持另一个原则，即要为不利的状况做好准备。我认为每一位创业者或参与创业行动的人，都应遵循这个原则。

例如，刚进入航空业时，我给自己留了一条后路：在和波音公司谈判时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我要求在协议里注明，如果维珍航空运行12个月后未能赢利，就把飞机退还给波音。我愿意冒险进军门槛很高的航空业，但如果出现亏损，我不想因此拖垮既有业务，我要让维珍唱片的同事仍能保得住饭碗，让我们至少有一家可以继续经营的公司！

我们也大胆进入从未涉足过的领域，包括移动电话、金融服务、健身俱乐部等，而且业务遍布世界各地。在勇于冒险的同时，我们总是确保在出现问题时有一条后路。你必须保护你的员工，因为他们是公司成败的关键。

发现情况不对时，别犹豫，尽快使用逃生门。等到尘埃落定，你再召集团队，总结经验教训，卷土重来。这样，公司非但不会变老，反而会越变越有活力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

客户服务是最好的广告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务链的软肋

我一直很喜欢山姆 · 库克的经典歌曲《锁链囚徒》(*Chain Gang*)，每当谈到“客户服务”这个主题时，这首歌总能派上用场。

要想让一线员工为客户提供满意的服务，需要全体后台同事的共同努力，优质的服务其实是团队合作贯穿始终的连锁反应。服务水平的高低往往取决于这条服务链上的最薄弱环节。

我喜欢听客户讲述获得贴心照顾的经历，尤其当它们出自维珍顾客的口中。不过，无论这些故事出自何处，通常都有值得学习之处。

为了证明我并没有老批评我们最大的竞争对手英国航空公司，我在此讲述一个有关英航的真实故事，以说明其高品质的客服水准。

一位英航高级会员准备搭乘波音 747 班机从伦敦飞往纽约，突然他发现自己把心爱的皮衣落在了机场贵宾室。他冲到机舱前方，询问空乘人员是否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还来得及取回外套，对方回答道："先生，很抱歉来不及了。不过别担心，我会告知地勤人员把衣服还给您的。"这位乘客只得返回座位，心想那件心爱的皮衣肯定丢了。

7个半小时后，飞机抵达美国肯尼迪国际机场，令他惊讶的是，一名英航的工作人员在机舱门口和他打招呼，手里正拿着那件皮衣！英航通过稍晚从伦敦飞往纽约的协和式客机把外套送了过来，协和的飞行速度比波音747要快，所以外套反而比乘客早到一步。

需要再次指出，协和式超音速客机已经停飞，这一绝招英航自然无法再次施展。不过，将来维珍银河公司说不定能填补此项空白！

英航大可以把外套交给下一班飞往纽约的波音747客机，那位乘客也同样会很感激。但为客户多做一点儿，有助于提升客户忠诚度和企业品牌形象。不用说，此后那位乘客肯定会时常向他人赞美英航。你瞧，现在就连英航的竞争对手维珍航空的创始人也在传诵这个故事，多棒啊！

接下来，让我们看看另外一个和维珍航空有关的故事，这个故事显示出服务链各环节的重要作用。一位头等舱乘客未能在下榻的纽约市区内的饭店等到约好的礼宾车，只好搭出租车赶往距离市区颇远的纽瓦克机场。由于正值交通高峰时段，该乘客抵达机场时，已接近航班起飞时间，他担心赶不上飞机，又急又气，大为光火。（后来经查证发现，原来是该乘客没在预定的位置等礼宾车。）

第一位接到投诉的维珍航空公司员工立即掌控住局面，她安抚这位情绪激动的乘客，并一再道歉，保证绝对不会让他错过班机。她还自掏腰包，把出租车费还给该乘客，并带着该乘客穿过员工通道快速到达登机口，他们到达时距离登机结束还有10分钟。

干得漂亮！和英航的皮衣事件一样，维珍员工的优质服务让一场负面事件转化为了正面力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，故事的后半部分却暴露出服务链脱节现象。飞机起飞后，该维珍员工向主管报告事件经过，请求公司报销她垫付的 70 美元出租车费。该主管非但没称赞她遇事处置得当，反而问她有没有向乘客索要车费收据。该员工回答："没有，还没来得及要。"主管就责备她："没收据就不能报销，以后你做事情应该再仔细一些。"

显然，那位头脑不灵活的主管只想着要严格遵守财务制度，却忽略了对员工积极性的肯定。公司的财务管理固然重要，尤其是当涉及现金支出时，但遇到特殊情况应该特殊处理。

有件事是肯定的，其他员工目睹该员工做了好事还遭到斥责，就再也不会像她这般创造性地解决问题了。如此一来，客户的利益，乃至整个公司的利益都将会受到损失。

所幸，这件事引起了机场总经理的注意，他迅速采取行动，解决了公司规定与客户服务之间失衡的问题，并通知财务部门办理了该员工的报销手续，而那名主管也从中领悟到，要"善于发现下属做对的事情"。

听到这个故事后我非常感动，在纽瓦克机场转机时，我曾特地去找了那位令我们感到骄傲的员工，我问她："我没有车费收据，你还能帮我吗？"听到我的话后她愣了一下，继而会心一笑。

企业不可能预判出一线员工可能遇到的各种失控局面，但你可以尽力营造一种环境，让他们能安心地"做他们该做的事"。

抓服务质量应从管理层开始，如果高层管理人员不讲服务，之后的服务链再怎么强大，服务水准也难免打折扣。

最后要说的是，在竞争对手那里经历糟糕的服务体验时，会让你别有一番滋味！这时，我会哼唱另一首喜欢的老歌，即艾瑞莎 · 弗兰克林的《傻瓜一族》(*Chain of Fools*)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顾客并非永远是对的

当某位顾客怒气冲冲地打来电话，要求重做他价值不菲的订单时，该怎么办呢？初入商海的创业者可能会因循“顾客永远是对的”的通用观念，用辛苦筹措来的资金，尽力满足顾客的要求。

但根据我的经验，这多半不是好的选择。“顾客永远是对的”，这句名言出自20世纪初创建伦敦塞尔福里奇百货公司的哈里·戈登·塞尔福里奇。这句话之所以流传久远，是因为它作为营销噱头太美妙动听了，然而成熟的企业都知道，真实情况并非如此。大多数时候，顾客总是对的，但他们也是人，不可能永远对。

我曾说过：“员工是企业的品牌大使，他们的需求应优先于顾客需求。”顾客的意见固然重要，但你的顾客服务系统却不能永远不敢挑战顾客。

无论公司经营得多么好，总有少数挑剔成性的顾客，而保留那批顾客的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成本要比失去他们更高。美国西南航空公司（Southwest Airlines）创始人赫布·凯莱赫是我最崇敬的一位企业家，关于他的许多故事被广为流传。其中一个故事让我深受启发，一位经常搭乘西南航空公司班机的女士，对该公司的每一项服务都非常不满。随着乘机次数不断增加，她的抱怨越来越多，直到有一天，顾客关系部门的主管再也无法忍受，把那位女士的所有投诉直接呈给凯莱赫，并附上字条："请您处理。"

凯莱赫给那位顾客的回信非常简洁："亲爱的×女士：我们会想念您的。凯莱赫敬上。"

没人知道那位女士是否再次搭乘西南航空的班机，但西南航空再也没收到她的投诉。客服部的员工很快得知老板回信的内容，可想而知，这对他们的士气有多大的提升。

具有讽刺意味的是，许多企业家认为，只要奉行"顾客至上"的原则就能提升公司客户服务水准，殊不知这么做只能事与愿违，彻底破坏顾客和员工的关系。如果员工得不到应有的重视和支持，即便他们有更好的解决方法，也只会跟在顾客后面唯命是从。

这个问题对于进行产品或服务创新的创业者而言尤为重要。追求创新和颠覆性构想历来是维珍品牌最重要的特质，因此我们很清楚其中的风险。某些顾客虽然对当前的产品或服务有些不满，但他们更讨厌改变。因此，如果你想推出别具一格的产品或服务，务必分清人们的态度是条件反射性反抗还是彻底拒绝。

为了让客服人员对顾客可能的反应做好准备，要教导他们从顾客的视角看待公司的产品和服务。事实上，顾客的期望明显受限于他们以往的经验，许多顾客并不清楚自己想要什么。创建维珍航空时，我们没有听到顾客说过希望在椅背上安装电视屏或提供机上按摩服务。为什么呢？因为从未有航空公司提供过这样的服务。顾客很有可能不知道新产品或服务的好处在哪里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，你要预测可能出现什么问题。

接到顾客的反馈后，客服人员应立即分析他们无法适应变化的原因，积极制订解决方案，例如加大宣传活动中的信息量、采取技术辅助手段等。

员工是顾客的直接接触者，要想让顾客得到一流的服务，经营管理团队必须重视一线员工的价值。最干练的一线员工不但善于和顾客打交道，而且是谈判高手，让他们具备发挥这些技能所必需的信息和工具，并给予他们处理问题的自主权。

我无法像塞尔福里奇那样，用一句简练的话概括我们对顾客服务的见解和态度。过去 40 年来，我们在推出新产品和服务前，总是花很多功夫倾听顾客的需求，然后提供令他们耳目一新、更好用的东西。

如果创新是你的价值取向，那么让“顾客总是认为**我们**是对的”就是你的最终目标！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二印象比第一印象更重要

我母亲曾教导我，每天要穿干净的袜子和内衣裤，她提醒我："谁知道你今天会不会被巴士撞到呢！"

言外之意，她不想听到急诊室的护士说："医生！快看，这个男孩儿不知道多久没换内衣裤了！"我母亲认为这是件很丢脸的事。

母亲的教诲凸显了第二印象的重要性。医护人员对我的第一印象是我被送到医院时的模样，第二印象则是为我做检查的时候了解我的个人卫生习惯。

你留给顾客的第一印象极其重要。这个道理人人都懂，而大多数商家的做法只能算勉强及格。

大多数人不了解的是，在网上交易如此频繁的现代社会，顾客对品牌的第二印象可能比第一印象更为重要。

顾客很可能会在购买你的产品或服务后遇到这样或那样的问题，如何处

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理这样的情况也是你与顾客建立关系的关键。遗憾的是，企业往往在这里犯下致命错误。

我见过最严重的错误是，公司把客服电话号码放在网页上最不起眼的角落，点击“联系我们”选项，仿佛才刚刚拉开一场“看看你能否找到我们的客服电话”狡猾游戏的序幕。你当然希望顾客在使用你的产品后发出“啊哈！”的惊喜，但这绝不应是他们费尽周折找到你们的联系方式后发出的动静！

全世界拨打客服热线的顾客，大多会听到类似荒谬的语音：“我们很重视您的来电，请稍候。”有些公司甚至还错上加错地补充一句“预计您还需要等候 23 分钟”，其潜台词却是：“也许需要增加人手才能服务你们这样的顾客，但我们并无此意，所以请查询我们的网站，好吗？”

就算顾客有足够的耐心等候接通客服专线，这离脱离苦海也远着呢。等候的过程，顾客至少要输一遍账号，终于等到客服人员接听时，他们最常听见的第一句话却是：“请告诉我您的全名和账号。”

这种令人恼火的现象同样也会发生在公司网站上，给顾客留下不好的第二印象。以注册账号为例，如果是网上银行，要求用户选择一组用户名和安全密码自然有其道理，但如果顾客只想买双袜子，还要通过这样烦琐的步骤，实在说不过去。注册账号本来是为了建立邮件列表的，但如果让顾客觉得撮火，那还有什么意义？

包括维珍在内，大多数航空公司都提供自助值机服务，希望借此机会给乘客留下好的第二印象（第一次接触是网上订票流程）。自助值机可检查乘客护照号码、打印登机牌，要托运行李的甚至能打印托运签。如果操作顺畅，就会给乘客留下很好的印象，因为这些机器不但能显示乘客姓名，也极少会不耐烦或态度恶劣。不过，为了防止出错，最好还应该安排工作人员在旁协助，毕竟国内、国际航班信息太复杂了，机器出错可能无法避免！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

酒店业的入住流程仍然是人工处理，身着制服的前台接待人员会给顾客留下第二印象。我总是想不明白，为什么豪华酒店在这方面的表现总比航空公司更胜一筹。也难怪多数人对“餐饮业”的认知只包含酒店和餐馆，而总把航空公司排除在外。

想给顾客留下好的第一和第二印象，公司管理者和高层主管必须学会平衡好自助服务和人工座席的使用。我自己常用的方法是，定期检查维珍旗下各公司的网站，看看要多花多长时间才能找到客服热线号码。你不妨也试试这个方法，如果必须点击多个网页才能找到客服热线号码，那你该考虑重新设计你的网站系统了。

考虑到顾客关系的重要性，你甚至可以在公司网站首页放置斗大字眼的“如需帮助，请拨打客服热线××××”。如果顾客难以找到人工帮助，他们对你的印象很可能会像对待我的一本书一样：把书名《管它的，放手一搏！》（*Screw It, Let's Do It!*）改为《去你的，我不玩了！》（*Screw It, I Won't Do It!*）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让客户服务成为企业文化

在读者提出的诸多问题中，客户服务是最常见到的主题。

我工作过的每家公司，或早或晚都会进行客户服务价值的讨论：这么做能得到什么回报？我们是否在处理投诉上花钱太多？我们如何衡量客户服务投入对业务的影响？

每个人都认为服务很重要，但并不把它当作一种高尚的工作，如何才能让员工积极主动地向客户提供优质的服务？

——克里斯蒂安 · 索伊卡，奥地利

答：一家成功的企业从不会放松对客户服务及其水准的关注。这种文化的建设起源于高层，因此管理者需要有敏锐的洞察力和行动力，一有风吹草

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动，迅速着手解决。因为有了互联网，一个处理不当的投诉就会立即从伦敦传到地球的另一边。因而企业的处理方式将直接关系到它的声誉和长期成功。

每位员工都必须关心服务方面的问题，有些时候，首席执行官需要亲临一线指挥作战。2010 年冬天，由于天气恶劣，再加上本就超负荷运营的小机场设备还有人手不足，维珍美国航空的乘客们在纽约州北部的一条跑道上进退两难，被困长达数小时。首席执行官戴维 · 库什给众多受困乘客打了电话，他表达了诚挚的道歉，并送出了日后搭乘航班的优惠券。这种亲力亲为的应对措施使很多乘客的不满情绪得以缓解，也成为媒体争相报道的重要内容。

当然，有效的沟通和优质的客户服务不应当只留到危急关头才使出来！你需要和客户、一线员工保持定期对话，以此作为备用预警系统，以便事业出现失控时及时提醒你。我一直在尽力阅读尽可能多的投诉信件，以了解我们的企业在哪些地方应该做出改进。 我在推特、脸谱网、Google Plus 等社交网站上的粉丝，也经常向我提供反馈意见。

或许有些财务主管对此不认同，但很多情况下，客户服务不应被视为纯粹的成本项目，而应当作营销费用来处理。毕竟，客户服务的好坏直接影响到企业的口碑，而口碑是最好的广告，而且是最有说服力和可信度最高的免费广告。

为了改善客户服务，管理者首先要鼓励每一位员工积极主动地提出新点子、新方案。你需要让员工多尝试、多建议，并确保他们不必担心因言辞不当而承担责任或在同事面前难堪。你必须让他们相信，管理者会认真倾听他们的意见。在维珍，我们经常说，世上没有“蠢点子”这种东西，行不通的点子或许有很多，但只有经过充分考虑后才能确定。作为一名管理者，我宁愿收到一堆荒诞不经的点子，也好过维持现状、不思进取。

南非维珍活力健身俱乐部的员工就在认真践行这一理念。每开办一家新俱乐部，员工都必须先提出 10 项改进措施。最近广受好评的建议是将游泳池

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内的台阶从 4 级改为 6 级，让游泳者进出时更方便、更安全。看起来微小的改变，积少成多后，就会给客户带来全然不同的感受。

从长远来看，对服务的重视能够改变员工和客户对企业的看法，企业不仅仅是一个工作或购物的地方，而更是一个社区。最近，我听说了南非的一家维珍活力健身俱乐部员工戴维 · 利本伯格的故事：当一位会员开车离去时，他注意到车子的刹车灯坏了；当那位会员下一次来俱乐部锻炼时，戴维已经为他准备好了新的刹车灯。这就是我所说的服务的悟性！

想要把这样的客户服务融入企业文化中，管理者就必须对“客服英雄”的成绩加以表彰。不久，戴维和太太获得了俱乐部提供的免费度假游的奖励，维珍活力健身的管理团队还把他的事迹当作经典案例，编入内部培训教材，供大家学习。

不要让客户只把你的公司当作购买商品或获得服务的地方，而要让他们觉得“那是一个好玩儿的去处”。重视客户服务，不但会让员工充满干劲儿，也会让客户心满意足，有助于赢得员工和客户持久的忠诚度，让企业基业长青。最重要的是，所有人都会因此觉得充实、有意义！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赢得顾客信任

最近我入伙了哥哥的公司，开始自己当老板。对此我乐在其中，但要吸引顾客光顾我们的生意、赢得他们的信任极其困难。

商人和创业者有所不同，如果让您用一件事来定义成功的指标，那会是什么？

——兰德尔 · 德弗雷塔斯，特立尼达和多巴哥

答：恭喜你有了自己的新事业！为自己和家人工作是件有价值的事。

但另一方面，创业不易，大部分新公司在第一年就惨遭夭折，通常是因为计划执行不到位、缺乏知名度，或是资金不足等。我在刚创业时，总是力图解决前两个问题，也就是努力打造一流的产品或服务，并大张旗鼓地通过俏皮的广告打开知名度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我认为，只要解决好前两个问题，第三个问题就容易解决了：赚足够的钱使公司支撑下去。总的说来，这个方法还算管用。在维珍的发展过程中，当我们觉得手里有个绝妙的点子，能够成功挑战懈怠的市场巨头、撼动整个行业时，我们就会创立新事业。

至于维珍没能成功的事业，分析起来可以看出清晰的模式：当维珍推出的产品或服务难以让顾客感到比其他公司有优势时，事业就不会成功。例如，我们推出的饮料、化妆品、服装等，全都铩羽而归。相比已在市场上站稳脚跟的竞争对手，维珍在这些事业上的营销预算有限，分销渠道也薄弱，再加上差异化不足的问题，难以培育持久的市场认知度和兴趣。

我对数字天生迟钝，因此不会用赚钱的多少去衡量事业的成败。维珍音乐成立的初期，我们只想打造一个听音乐、交朋友的好去处。我觉得，如果员工喜欢这样的商店，顾客应该也会喜欢。后来成立维珍唱片，我们也是秉持相同的态度。我们一般只和我们认为能在一起愉快共事的乐队或艺人合作，比如性手枪和滚石乐队，然后我们会让他们风靡全球。

因此，我要在这里谈谈持久成功的秘诀之一：赢得顾客的信任，这应该是你的差异化营销工作的重要部分。在维珍，我们一开始误打误撞地做到了这一点，我们靠的是和顾客之间坦率的沟通。我们创造出令员工感到自豪的公司，因此我们所有人都非常关注质量和客户服务，我们的广告和促销活动也着重体现维珍品牌的与众不同。

将我个人和维珍品牌紧密联系在一起，有助于提高品牌的责任感。在创立维珍航空公司时，雷克爵士就如何打造品牌知名度给我提供了许多关键性建议。因为维珍没钱和主流品牌拼广告，如果能拿自己做广告，比如我后来驾驶快艇和热气球横渡大西洋创下世界纪录，就可以博观众眼球，提高维珍的知名度。

这一招很管用。我们通常只花了竞争对手广告费用的一小部分，就成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

登上新闻头条，早早地为维珍品牌打开了知名度。我鼓励顾客直接发电子邮件给我，也建议维珍各分公司的主管这么做，强化我们和顾客之间的关系。

这么做使我们避免染上大公司的许多坏习惯。我们重视服务、保持风趣的幽默感，以及让员工当家做主的积极态度，都帮助我们和顾客建立起良好的关系。久而久之，我们赢得了他们的信任，而他们的信任又促使我们更好地回报他们。

我们的许多宣传活动都体现出这种开放、坦诚的风格。维珍移动的电话账单一目了然，不会额外收费；维珍信用卡协议浅显易懂；维珍健身俱乐部的会员不会被长期合约所捆绑。

在当今竞争激烈的商业环境中，让企业别只盯着数字是很难的，但我认为，差异化和赢得顾客信任的策略才是企业立足长久、持续发展的唯一途径。年景差时，别灰心。你已经看清了前方的挑战，请保持简单、直接和诚实，赢得顾客信任。

如此一来，你和你哥哥的事业就可以越走越远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保持双向沟通

创业者在业务扩张之后，或是主管晋升到更高职位之后，迟早都会发现，自己与员工和客户之间开始疏离。

其背后的原因有很多。大多数主管愿意在高级主管面前强调自己工作的积极进展，而隐瞒或淡化坏消息，这使得高级主管老得揣摩他们的言外之意，也导致员工无法针对问题采取行动，担心承认问题会让自己的上司难堪。于是，他们学会不去问、避开问题走，抱怨管理层不了解他们的实际情况。

如果你发现自己和员工在逐渐疏离，那么最好的解决方法是花时间去了解他们都在干什么。至少花几个小时观察他们的工作，如果你知道该怎么做，就出手帮他们一起做；如果你造访的是客服部门，那就亲自接听几通客户的电话。

在观察和工作的同时，思考一下：如果这是自己每日的工作，你会有何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感想？他们看上去是否精神饱满、富有创造力？问问下面的员工："你们是否拥有工作所需要的资源？可以的话，你们想解决哪些问题？你们的经理可曾采纳过你们的什么建议？你们可以在家工作吗？可以的话，你们愿意这么做吗？"

绝大多数组织机构里，无论是小组长还是总经理，都需要定期深入一线，亲力亲为。身为管理层，你应该让员工随时可以找到你，并鼓励他们积极献言建策。业务规模越大，你越需要做到这一点。

如果你和员工疏离，意味着你和客户也在渐渐疏离。因此，大多数高管会通过调查问卷或投诉函等工具来了解客户的感受。而包括我在内的另一些人，还会通过脸谱网、推特、YouTube等社会化媒体，向客户传递最新资讯。

我还有一种新方法，就是写文章或专栏。我惊喜地发现，在和踌躇满志的创业者分享我的建议和经历的同时，我自己也对维珍在世界各地的业务有了全新的认识。每周收到的数百封电子邮件里，读者会向我提出各式各样的问题、新点子，以及评论感言。

以下这个例子显示出获取客户反馈有多么宝贵。一架从肯尼亚飞往伦敦的维珍航空班机，因大雪被迫改降法国，而由于欧洲严格的移民法，许多肯尼亚籍的乘客未能获准离开机场，被迫就地搭床休息。

如此不舒适的条件和不友好的对待，自然让许多乘客感到很郁闷。很快，我的专栏收到了许多愤怒的肯尼亚读者发来的电子邮件，有些是那班飞机的乘客，有些是得知了这段遭遇的人。我在肯尼亚《民族日报》上发表了一封致歉信，承诺我们会向法国有关当局反映此事，并确保未来不会再发生类似情况。

这次事件提醒了我，无论何时何地，你都必须找到合适的方法，和员工及客户保持联系。你要抓住每一次机会，因为你并不知道你将从这些机会中学到什么。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要记得，当你和内部或外部客户建立或重建关系时，不会只听到好消息。如同我在前面所说到的，优秀的管理者会看到员工的长处，会告诉员工，改变是有可能的，好的行动会受到重视，会给他们加油鼓劲儿。

如果企业内部已滋生惰性，你要用行动向员工表明他们的贡献会得到认可。一个小小的点子就可能起到很大的作用。比如维珍活力的员工表示，他们想学习其他业务单位的经验，我们就推出了人员交流计划。如今，有7名来自南非的员工在欧洲的分公司工作。在另一项计划中，我们为新员工开发出了一套完善的入职培训资料，让他们从一开始就对公司产生较高的忠诚度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会化媒体营销

推特和脸谱网是现在必须快速了解的美丽新世界。最近几年我收到许多有关这方面的问题，一封来自哥伦比亚的信中提出的问题就是一个典型。

> 我们一直在想方设法改善和顾客之间的沟通，但无论是我们的网站，还是脸谱网网页都没有达到理想效果。您有什么建议？
>
> ——比利 · 洛艾萨 · 里韦拉，哥伦比亚

答：这个问题让许多首席执行官和公司创始人彻夜难眠，他们想努力跟上数字世界快速变化的脚步。

推特、脸谱网等沟通渠道的快速兴起，促使许多高管开始重新思考，该如何和顾客、员工以及媒体保持联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业和顾客之间的关系发生了突如其来的改变。顾客不想再被动地接受产品或服务的信息，而更希望主动去搜索信息，在知情的情况下做出购买决策。他们依然会观看广告，但更多的是通过互联网而不是传统的电视，并且会更多关注朋友推荐过的产品。如果某件产品出了问题，他们希望立即联络上生产企业，并且期望（应该说是要求）企业尽快解决他们的问题。

企业如何适应这种充满活力却有些混乱的世界，将决定其未来的成败。Google Plus、脸谱网、博客和推特等，不再被当作企业的通信费用支出，而成为营销策略的重要部分，和其他营销手段一起搭配使用。

要想解决你的问题，首先确保公司网站除了能进行在线交易之外，还是一个沟通平台，顾客在网站上留言或发送电子邮件后，你的团队要能够及时跟进。把握好每一次和顾客接触的机会，建立起更紧密的联系。在现有沟通渠道的基础上，帮助客服人员拓展新的沟通方式，并且亲自和顾客进行互动、交流。

过去，我会请维珍的顾客写信告诉我他们的问题或想法，也会打电话和他们讨论发生的问题（许多提出抱怨的顾客在接到我的电话时，还以为是朋友在和他们开玩笑），这是检查维珍各项业务品质和水准的好方法。时至今日，我还是会尽可能多地回复电子邮件，同时鼓励我们的各级主管也这么做。

最近，我们的有线电视和通信公司、维珍传媒的首席执行官尼尔·伯克特告诉我，他平均每天收到二三十封顾客发来的电子邮件，然后会花几个小时一一回复。这种做法有助于提升公司在客户服务方面的声誉，尤其是2007年，当我们合并“NTL：Telewest”和维珍移动，并更名为“维珍传媒”之后，这么做更为必要。

除了客户服务，以往的广告、市场和公关的职能划分方式已经过时了，市场营销工作也因此需要重新定义。维珍航空最近成立了一个社会关系部门，负责整合媒体资源，确保我们的网站和沟通渠道很潮很有趣，与维珍品牌一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贯玩世不恭的形象一致。

我们一向尽力通过巧妙的公关、前卫大胆的举动和别出心裁的策划，最大限度地发挥我们宣传造势的能力。然而社会化媒体的兴起带来了令人兴奋的挑战，促使我们重新审视以往的经营方式。

我们在电视上和影院中为维珍航空推出全球性的新广告，内容诙谐、风趣，还带着一丝诱惑的味道。广告一经推出，便在网上引起极大轰动，粉丝们争相转帖，使我们的广告受众远远超过以往的观众群，于是有更多的人看到、听到了我们的广告。顺便提一件有趣的事，不久前我去了趟电影院，发现维珍的广告播出时只有图像没有声音，便找来工作人员一问究竟，却被告知他们是故意把音量调小，好让观众在观影之前聊天。我客气地指出，这么做会让观众听不见维珍的广告。当我再次到电影院时，发现广告音量已被调得震耳欲聋！

要想成功，这些行动必须得到公司高层领导的支持。我历来非常重视数字媒体，我本人也有 500 多万名粉丝。我发现，在倡导毒品政策改革、禁食鱼翅等社会议题，以及更新公司信息方面，社会化媒体具有不可估量的作用。维珍美国航空公司首席执行官戴维 · 库什打破传统的管理层级，挑选了朝气蓬勃的年轻员工组成社会化媒体小组，负责线上服务的运作。库什表示，公司只规定了几条大原则，其他的让小组成员放手去做。

这些“数字一代”的年轻员工以推特和脸谱网作为主要沟通手段，在网上充分展现出维珍精神。不久前，美国防止虐待动物协会（American Society for the Prevention of Cruelty to Animals）联系了维珍美国航空公司，询问能否把一群吉娃娃从加利福尼亚运往东海岸，因为西海岸的收容所已经爆满，只得为它们另寻新住处。维珍美国航空爽快地答应了，一些热心的机组人员甚至自告奋勇，表示愿意护送这些流浪狗。它们风光地搭机，从旧金山飞往了纽约。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社会化媒体小组通过各种渠道分享和传播了这个故事。故事迅速流传开来，也引起了传统媒体的兴趣，让人们都注意到美国防止虐待动物协会和维珍美国航空公司保护动物的行动。后来，我们还利用这个故事成功地在网上推销飞往墨西哥的航班，因为吉娃娃就产自墨西哥！

创业者和企业领导者要能够站在不同角度看待数字世界，做到网站、服务和团队三管齐下，你就可以把挑战变为机遇。

而抗拒改变的人只能以失败收场！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制订应急预案

如果说人生中死亡和缴税无法避免，那么生意场上犯错也是无法避免的。你的错未必会酿成大祸，但创业要做的第一件事是制订应急预案。

根据自身情况制订灾难恢复计划，例如发生供应链中断、飓风或当其他各种天灾人祸来袭时，你该如何应对。灾难来临时，必定有许多人等着你拿主意。

2007 年 2 月 23 日晚上 8 点 15 分左右，维珍首次遭遇最严重的紧急事故。我们有辆新型潘多利诺列车（Pendolino tilting trains）行驶至英格兰西北部时，在由西海岸干线公司负责的一个偏远山村突然出轨，列车沿路基滑行然后冲下陡峭堤岸时，80 岁的女乘客玛格丽特 · 梅森在车厢内被猛烈地甩了出去。

10 年来，维珍铁路公司安全输送了几百万名乘客至英国各地，同时，维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

珍航空公司也安全输送了几百万名乘客至全球各地，从未发生过伤亡事件。但那天晚上，我们的生意发生剧变，我们有了第一个伤亡者，玛格丽特·梅森不幸去世，另外还有数十人受伤。

列车出事的那一天，我和家人正在瑞士采尔马特（Zermatt）滑雪。和维珍铁路的首席执行官托尼·柯林斯通完电话后，我租了一辆车连夜上路，赶上了早上 6 点半从苏黎世起飞的头班飞机。

到达曼彻斯特时，英国广播公司（BBC）正报道称车厢保持完整，挽救了许多人的性命。这个消息令人欣慰，我们所有新列车的结构如坦克般坚固。事后调查报告显示，肇事路段其中一个轨枕上的扣件出现松脱或遗失，继而引发事故。事故中有 24 人伤势较重，被送往医院救治。

我前往兰开夏郡皇家普雷斯顿医院，在太平间见到了玛格丽特·梅森的家人，他们十分悲伤，我向他们表达了我的哀悼之情，大家拥抱在一起。

很快，电视台的记者和摄像机把我团团围住，急于想从我这里知道事态进展。我快要窒息了，只好努力保持镇定，陈述我们已知的事实。当时，官方事故调查报告尚未出来，我不能对媒体说太多，只能一再地致歉和道谢。我感谢列车司机莱恩·布莱克，事故发生后，他身受重伤却依然坚守岗位，列车上的其他工作人员也都表现优异，不顾自身伤势，引导乘客安全避难。

我们的反应如何能做到如此迅速？当初维珍铁路在制订应急预案时，曾分析过多起严重事故，我们惊讶地发现，责任方往往在事发后好长一段时间才开始面对媒体。公众迫切地想了解事故真相和起因，责任方如不给出一个说法将迅速引发骚乱和指责。

因此，我们的事故应急预案包括三个主要目标：第一，高层主管快速到达现场；第二，妥善对待乘客、工作人员和媒体；第三，对所发生的事件坦诚相告。这些举措有助于建立畅通的沟通渠道，让所有人（乘客、员工和媒体）获得必要的信息，就算没有信息可披露，也必须有人出面进行报告！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发生灾难或事故、为业务寻找新出路或增长点、为顾客提供新的解决方案时，你和你的团队都可能犯错，你必须意识到这一点，并做好最坏的打算。

正因为如此，你应该让媒体了解你的最新进展。除了维护企业的形象，这也有助于记者客观报道事件真相。

所有企业家和首席执行官都要学会维持一种平衡：尽力维护好你的名声，但不要害怕犯错。这两条原则并不冲突，我知道，有许多才华横溢、值得信赖的商界人士因为走不出过去的阴影，而让自己的事业受到影响。如果你或公司的员工犯了严重错误，别羞于向周围的资深人士请教。真正杰出的人通常更加宽宏大量、通情达理，因为他们历尽沧桑，终于明白了生命的真谛。

彻底查清事故发生的原因，必要的话展开内部调查。这段时间，别回避媒体，这对你一点儿好处都没有，你应该坦诚地面对媒体，告诉他们最新的消息。

最后，诚挚地道歉。说清事件的来龙去脉，表达你的歉意，通报你已经采取的行动。肯定会有人要求严惩事故责任人，但首席执行官在此类情况下没有必要非引咎辞职不可。

你公司的座右铭应该像童子军的口号一样：“时刻准备着！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

灵活性决定公司攻击力

任何一位创业者如果像《圣经》故事里的以色列牧童大卫一样，敢于以弹弓和小石子挑战巨人歌利亚，就会有很多人说："开什么玩笑，你不可能打赢那头怪兽！"

但我在职业生涯中却不断扮演大卫这个角色，而且非常享受每一刻。我总认为小即是美。在挑战庞大而笨重的对手时，年轻有朝气的小企业具有令人意想不到的优势，它们只需找出并抓住巨人的软肋即可。

例如，1984 年，"小虾米"维珍航空首度挑战"大鲸鱼"英国航空时，很明显我们居于下风。更糟糕的是，银行也不看好我的提案，在最后一刻拒绝了我的贷款申请。

但我们那不起眼的仓库里藏着令人绝对意想不到而又非同寻常的秘密武器，其中最有效的当属维珍文化中不可或缺的元素——灵活性，这很大程度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上归功于我们的规模。英航的决策流程繁复且层级众多，航线调整反应迟缓，而我们一旦发现不对，就能立即喊停，及时调整航向。

弗雷迪 · 雷克爵士曾告诫我："理查德，要记住：智者通权达变，愚者刚愎自用。"我不想当愚者，因此一直用这句话来鞭策、激励自己。当维珍的客户或员工告诉我们不喜欢什么时，我们会当机立断把它丢掉，寻找新的点子。

当时我们的规模尚小，只有几架飞机，却能让客户享受到一些新鲜的服务，是拥有庞大机群的大航空公司所负担不起而无法提供的。例如，我们向豪华商务舱（Upper Class，即商务舱的票价、头等舱的享受）乘客提供免费豪华房车接送服务，竞争对手想要跟进，就得在全球所有航线都开通相同服务，而不能只在和维珍航空竞争的几条航线上这么做。因此，提供这项服务对他们而言代价更为高昂。

如果我们用豪华房车接送商务舱的客人，试问我们的竞争对手该给他们的头等舱乘客提供怎样的服务呢？每人送一辆劳斯莱斯？竞争对手无须多想，便会决定放弃。30 年后的今天，这项服务仍是维珍航空的独特卖点。

也许有些读者会觉得我这个首席执行官有点儿哗众取宠，但维珍旗下所有公司在所处行业都算小公司。只有维珍活力例外，它快成为健身俱乐部行业的龙头老大了。

20 世纪 80 年代末，维珍唱片公司已成为全球最大的独立唱片公司，但并不属于唱片业巨头。只要公司大到一定规模，我就会把它分割成更小的单元，以保持竞争力和行动力。

这一策略成效明显，让我们有足够的影响力吸引到滚石乐队等知名艺人的加盟。相比大唱片公司大牌乐队众多、艺人得不到足够重视的情况，维珍能给他们提供更多的资源和扶持。同时，由于我们规模小、嗅觉灵敏，还善于挖掘有潜力的新艺人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我突然想到，维珍在商业太空旅行行业应该算是最大的玩家，虽然维珍银河并不符合这个模式。我们的目标正如《玩具总动员》(*Toy Story*)里巴斯光年的口头禅“飞向宇宙，浩瀚无垠”，正是我们的勇敢、远见和疯狂态度，创建了全新的商业领域，这也是维珍品牌的精神所在。

虽然我认为小即是美，但并不代表规模大的公司就不优秀。经过仔细观察你会发现，一些像苹果公司这样规模大而优秀的公司，靠的是专注于打造出色的产品，并运用灵活的商业策略与更大的竞争对手抗衡，才取得了今天的出色成就。史蒂夫·乔布斯在苹果创造了举世瞩目的辉煌，为苹果带来了巨大成长。如今，那些成长过程中的战斗史已成为遥远的回忆。现在，苹果必须像维珍一样，继续保持灵活性等核心优势，不要因成长变成被对手打败的笨重巨人。

咦，我的弹弓哪儿去了？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN
Secrets They Won't Teach You at Business School

第五章

员工是企业的重要资产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工不是局外人

我发现，从员工使用“我们”和“他们”的频率，便可判断出一家企业与员工关系的好坏。

你询问某种商品是否有货时，销售人员说：“他们决定不再销售这个牌子的商品了。”你站在机场某航空公司的值机柜台前，工作人员告知：“对不起，他们刚刚取消了这趟航班。”

这神秘、身份不明的“他们”要为各种问题负责。人们往往喜欢用第一人称传达好消息，而用第三人称传达坏消息。真希望我以前的英语老师能看到这篇文章，因为他总认为我上课不认真听讲！

当你询问的商品有货时，销售人员会这么回答：“有，我有这种商品。”如果航班正常起飞，工作人员会这么说：“我宣布，第123次航班准时起飞！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理者和企业领导者应该留心这种倾向。如果员工总把“他们”挂在嘴边，说明公司出了问题。员工不想用“我们”表示他们和公司的关系，这就是公司上下级之间缺乏交流的信号。果真如此，还会衍生出其他问题，渗透到研发乃至客服等各个环节。

员工是企业最重要的资产，尤其是在服务业，员工就是企业的产品。如果不能把握好这一基本原则，在管理层和一线员工之间将出现“我们”和“你们”的对立局面。

注意倾听一线员工的抱怨，例如：“他们（管理层）这帮笨蛋从来不问我们的意见”，或是“谁叫他们不问问我们，如果当时问过我们的话，我们就会告诉他们，新的方钉是放不进圆孔里面去的”等等。

另一方面，你会听到管理者和高层主管说：“他们（员工）好像没搞清楚状况，他们难道不知道，现在顾客喜欢的是方钉吗？”

两黑不等于一白；两个对立的“他们”加起来，也不会变成“我们”。

问题并不难解决。员工不把自己视作企业的一分子，才使用“他们”来称呼企业，那么这个问题谁该负责呢？应该是管理者和高层主管没能让员工感觉到自己受重视了。你不妨问问员工，他们是从哪里获知公司新产品和其他重要新闻的，如果是报纸或隔壁邻居，那就意味着员工真的陷入了“局外人”困境。

增强员工归属感是一项重要挑战，需要提高员工参与度，改善企业上至高层管理者、下至普通员工的内部沟通。我觉得，应该从中层管理者开始，找出问题的根源。来自高层和基层的反馈意见，往往阻塞在患有“知识才是力量”综合征的中层管理者这里，导致无法上传下达。找到问题症结所在，并加以疏通，将带来不可估量的回报。

维珍航空在采用新机型时，必定从一开始就让营销、设计与管理团队参与进来，最重要的是让机组人员也参与进来，因为机组人员对他们的新工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

环境，也就是机舱的好坏有话语权。如果不听取他们的意见，当他们初次走进花费巨资买进的新飞机时，可能会说："嗯，是不错，但怎么没有配备垃圾压缩机？"到那时再进行改装，势必所费不赀。

让每一位相关的员工参与产品研发过程，不仅能生产更好的产品，还能显著提升员工的自豪感："这是我们共同合作的结晶。"从而实现包括客户和股东在内的多方共赢。

企业界普遍存在"我们"和"他们"对立的现象，维珍也不例外。每当团队中有人告诉我"抱歉，布兰森先生，他们已经不再提供这种东西了"时，我都会面带微笑地回应："他们？哦，很抱歉，我还以为你是维珍的员工呢。"爱之深，责之切？或许吧，但这么说员工肯定一听就明白。

现代社会对数字通信技术的依赖，导致这一问题愈加严重。如今，领导者面临的一大挑战是如何让人们坐下来面对面交谈，任何一家成长中的企业都离不开面对面交谈以及传统的头脑风暴。如果是100个人，用电子邮件发送PPT演示文稿可能较有效，但大多数情况下，把相关人员聚集在一起，征求每个人的意见，然后统一行动，才是最有效的做法。

总之，与其发电子邮件，不如当面交谈。我相信"他们"一定会感激你这么做的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把员工放在首位

有些企业领导者认为应该把顾客放在首位，有些认为应该把股东放在首位，而有些则认为要把员工放在首位。到底谁最重要？顾客、股东，还是员工？

——伊登·基龙德，乌干达

答：传统观点认为，企业应该先照顾股东的需求，其次是顾客，最后才是员工。对此，我们向来反其道而行之，维珍集团所有子公司都把员工放在首位，顾客第二，最后才是股东。如果你拥有开心、充满干劲儿的员工，就更可能得到满意的顾客，与之相应，所获得的利润会让你的股东高兴。

我们是在20世纪60年代末开音像店时无意间发现这个法则的。当时，我们决定物色热爱音乐的店员，因为他们的热情和知识同我们打算在店面里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设置的豆袋椅、咖啡和视听柜一样，都是吸引顾客的关键因素。事实证明的确如此，这些生力军不但能为乐迷介绍新的乐队，还能帮助对音乐初生兴趣的顾客培养和提升音乐品位。

几年后，我们创办维珍唱片时，很自然地延续了相同的理念，同样寻找充满热情的员工。我们费了很大功夫招募到合适的人才，充分授权给他们，让他们能够自主地经营企业，因为这才是公司雇用他们的原因。这一做法帮助我们吸引并留住了优秀人才，他们挖掘并签下的艺人使维珍很快成为全球最大的独立唱片公司，影响了一整代的乐迷。

在组织里持续推行员工至上的原则很不容易，尤其是在业务逐渐扩张、多元化经营之后，这么做会变得更难，但绝对值得。经过 40 多年的发展，维珍共创立了 400 多家公司，我们成功的秘诀之一就是重视员工。维珍旗下所有子公司在文化上保持共通，我们也努力维持顾客的忠诚度，这一点从员工乐观、进取、坦率，甚至有点儿叛逆的态度中就能看出来。为了传承并发展这种文化，我们会派若干维珍员工组成一个团队开展工作。例如我们让世界各地的维珍员工，申请参加为期一周的志愿者团队，前往维珍在南非乌鲁沙巴的野生动物保护区外的社区服务。不同子公司的同事在一起工作，可以把维珍的价值观付诸实践，让它充满生命力。

如果你也打算带领公司走这条路，必须先找到擅长沟通的企业领导者，或者自己培养这种能力。作为首席执行官，你得学会体察员工的感受。他们是很感兴趣、富有创造力，还是沉默寡言、冷漠退缩？一旦察觉到问题，你必须在士气受到影响前，尽快找出台面下的敌对和不满，并化解剑拔弩张的局势。妥善处理员工的情绪对于服务业格外重要，因为他们的怒气绝对藏不住，必然会使顾客服务大打折扣。

你的员工或同事觉得自己的意见受重视吗？如果他们发现了问题，有没有解决问题的工具？如果有好点子，有地方分享吗？这是你必须精通的另一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个沟通层面：确保一线员工能随时联系到你，好让你和你的管理团队能及时予以回应。

如果首席执行官能够在全公司建立起明确的沟通渠道，一线员工更可能积极、自主地做出改变，顾客也会感受到并喜欢上这些改变。

维珍在 1997 年接手英国西海岸干线时，该路线基础设施陈旧、车队老化、员工士气低落。重新开张那天，除了车上鲜红的维珍标志，乘客几乎看不出任何区别。如今，西海岸干线已成为英国最受好评的铁路公司，乘客满意度超过 90%，载客量也比过去多出两倍以上，许多航空乘客也改乘我们的火车，我们改变了外界对火车旅行的看法。

西海岸干线的扩张，部分可归功于我们翻新铁轨和添购高速火车，但最大的功臣当属公司首席执行官托尼 · 柯林斯和他的团队。他只挑选那些和他一样充满干劲儿和想象力，总是不厌其烦地向员工传达公司愿景、推广维珍文化和荣誉感的人加入他的团队。西海岸干线的变化并非一朝一夕形成的，而是我们日积月累的结果。首席执行官不但要扮演领导者、导师和管理者等多重角色，还必须深入公司日常运营，必须对所有利益相关者负责，如果能把员工放在首位，股东和顾客等其他人自然会成为赢家。

有些企业会把维珍的 5 万名员工看成耗费庞大的成本，但我看到的却是 5 万名充满热情的品牌大使。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

优秀人才是企业成功的法宝

一言以蔽之：优秀人才不只是企业成功不可或缺的法宝，他们自身就是企业！

发现、管理、激励和留住员工是领导者最重要的挑战之一，这一要务的成败直接关系到企业能否持续成功、基业长青。

公司不就是人的集合体吗？以一家航空公司为例，自家的飞机和竞争对手的飞机在外观上其实相差无几，内部设施也大同小异，仅在机上娱乐系统和餐食上有细微差异。真正让一家航空公司脱颖而出的是其员工（又称机组人员）本身和他们的服务态度。我们维珍航空的机组人员总是笑容可掬、充满活力、乐于助人，让乘客总想再次选择乘坐我们的飞机。

经营美国国内航线的维珍美国航空和维珍航空一样，经常包揽各种飞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行服务品质奖，这一点儿也不奇怪。维珍美国航空采用新式的客机，座舱内部设计舒适且娱乐设施齐全，不过，赢得外界最多赞赏的是该公司的高水准服务。

员工是公司的重要资产，他们身处一线，直接和客户打交道，对公司成败起到决定作用。让员工以公司为傲会让情况完全改观，我经常这样提醒我们的管理者和其他创业者。

即使是最好的员工也需要好领导。优秀的领导者必须了解团队的优缺点，这得和团队成员打成一片、广纳雅言才办得到。员工离职最主要的原因之一是主管不倾听他们的心声，让他们感到挫折和沮丧；离职很少是因为薪水。

常言道，只要有一个烂苹果，整箱苹果都难逃厄运。同样，糟糕的领导者很容易把工作和事业搞砸，这种现象在小企业尤其明显。在我拥有的内克岛上，曾有位总经理刚上任就打算改变做生意的方式，阻止员工和客人小酌几杯。这种做法导致公司内部气氛迅速恶化，最后我们只好介入并撤换掉那名总经理，重振员工士气，才修复了员工对管理层的信任。

我们也曾经在员工的力荐下创建了一些成功的事业，例如，现已更名为维珍澳洲航空的维珍蓝航空，就是当年在布鲁塞尔的维珍快运担任要职的澳大利亚人布雷特 · 戈弗雷提出的点子。

戈弗雷来找我时，随身带着他写在啤酒杯垫上的奇思妙想，概述了如何创建一家经营澳大利亚内陆航线的廉价航空公司，以便和澳洲航空（Qantas）和澳洲安捷航空（Ansett）竞争。10 年后，戈弗雷成功地将维珍澳洲航空及其姊妹航空公司的业务触角伸至美国、新西兰、泰国和巴厘岛。

我们也不吝于赞助外部团队，如果他们的表现杰出，维珍就会给予品牌支援，并鼓励他们自行创办新事业，连锁健身俱乐部维珍活力就是个最佳的例子。1999 年，马修 · 巴克纳尔和弗兰克 · 里德找到我，提议成立一家家庭式连锁健身俱乐部，他们曾于 20 世纪 70 年代在英国创立过类似的俱乐部，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后来卖给了希尔顿酒店。因此，巴克纳尔和里德希望以维珍品牌重新出发。

我们喜欢这个提议并欣赏这个管理团队，于是大力支持他们在英国开店。不出两年，因为南非前总统曼德拉的缘故，我们有机会收购和拯救南非的一家连锁健身俱乐部。维珍活力健身把握这个好机会并大举投入，迅速将业务扩展至全球多个国家和地区。目前，我们在南非已拥有 100 多家连锁店，另有 160 家分布在英国、澳大利亚、意大利、西班牙和葡萄牙等地。

信任是成就所有事业的关键，但能否妥善对待曾令你失望的员工，也是一门重要甚至可能影响事业成败的艺术。你愿意再给员工一次机会吗?

我在管理维珍唱片公司时，星探团队中有一位员工偷拿了好几箱唱片，卖给本地的二手音像店。东窗事发后，我找他来问话，他也坦承了一切，但我并未因此开除他，只是给予严厉警告，给了他改过自新的机会。我告诉他，每个人偶尔都会犯错，希望他能从错误中吸取教训，继续坚守工作岗位。后来他发现了文化俱乐部乐队，这是维珍在 20 世纪 80 年代专辑最畅销的组合之一。

每个人都会在职业生涯的某个阶段犯错误，我也不例外。年轻时，我曾因为把免税唱片带回英国而和海关人员发生冲突，并被罚款，但也获得改过自新的机会，这一教训我一直谨记在心。那次的经验让我对他人的过错变得更加宽容。

许多公司都自诩为“大家庭”，这种词在现代企业已经被滥用了。但我相信维珍建立起来的家庭精神和归属感，是让整个公司在商海里驰骋 40 多年屹立不倒的重要支柱。

以前公司规模还小时，我们有个传统：在我位于英国牛津市的住家附近举办聚会，用帐篷搭起露天游乐场，邀请员工及其家人参加，各种娱乐活动应有尽有。随着公司规模慢慢壮大，我们得举办两场聚会才行，很快，我们为了让 8 万人都能参与，得花两个星期举办多场聚会，最后得花三个星期才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能举办完，直到邻居抗议才被迫结束。

尽管如此，我们仍然建立了以员工为核心的企业文化。员工是任何一家企业的血脉，不管邻居喜不喜欢，都需要被用心照顾，而且需要得到一而再再而三的赞美！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资你的员工

新公司对待顾客的态度往往能决定其事业的成败。伟大的公司在这方面表现卓越，善于把顾客变成企业的拥护者，让顾客的口口相传、网站评价和社会化媒体上的用户体验分享为他们宣传造势，而口碑和评价是影响消费者消费决策的重要因素。

世界上许多最成功的企业都能够向顾客提供无可挑剔的完美服务。一些苹果的铁杆粉丝之所以对其品牌和产品疯狂追捧，不只是因为该公司的突破性创新，还因为其一流的客户服务。苹果专卖店的销售人员以朝气蓬勃、知识丰富而著称，顾客在这里极少有不好的体验，大多数顾客会再度光顾，购买公司最新推出的产品。

对于任何一家公司而言，留住顾客都是非常重要的事，而留住老顾客要比吸引新顾客更有意义。要想在旅游行业有番作为，必须非常重视客户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务，无论是乘飞机、坐火车旅行，还是我们希望不久即能成行的太空旅行，美好的旅行体验都离不开优质的服务。公司也许能在改进飞机或火车的内部设施上不断下功夫，例如安装更舒适的座椅、提供更可口的餐食，但如果服务水准上不去，即便使用再造价不菲的高科技、再奢华的设计也无济于事。

想想看，有多少次你在抱怨某个大公司的服务有多么糟糕时，其实指的是该公司的某位员工带给了你糟糕的体验。不久前我前往维珍美国航空公司位于旧金山市伯林盖姆郊区的总部，主持其模拟机训练中心的开幕典礼，这次的经历让我感受到，无论是刚创业的新公司还是历史悠久的老公司，都要重视服务。维珍能够树立良好的品牌信誉，基于我们始终坚持的优质服务，机组人员是我们最宝贵的资产，没有他们，我们只不过是一家普通的航空公司而已。因此，这个造价 100 万美元的模拟机训练中心对我们的业务扩展至关重要。

并非每家企业都需要设立培训中心，许多企业其实并不需要什么高科技的解决方案。此后我再次前往维珍美国航空公司，看他们如何培训新员工，并有了三点重要体会。

1. 对员工投资就是对公司投资

所有航空公司必须确保从飞行员到地勤的所有员工，接受有关操作、安全、安保和医疗方面的严格培训，但在维珍美国航空，这才只是刚开始而已。我们的员工每年还要接受为期两天的“品牌洗礼”，我们称之为“充电”，目的是让员工对维珍的品牌价值观形成更深刻的理解，更好地改进他们带给乘客的整体体验。

机组人员和其他部门的同事被召集在一起，接受解决冲突、接待礼仪和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情商方面的培训，以帮助他们真正理解顾客的感受，力争就地解决问题，而不是逃避推诿，把问题推给上司或老板。

作为创业者，你该如何把整个队伍团结在一起，同心协力、彼此信任？如果你拥有的是小企业或新创企业，不必用什么高科技手段就可以做到，例如每周五共进午餐讨论工作等。

2. 身先士卒

在“充电”培训中，维珍美国航空公司首席执行官戴维 · 库什经常会主持问答环节，亲自解答员工提出的疑问。这是高层管理者和一线员工建立关系的第一步，有助于营造轻松、开放的沟通氛围。

想要学习如何改进经营方法的高管和管理者，你们必须走出办公室，深入一线，和员工面对面交流。如果公司规模太大，无法举行定期会议，花点儿时间亲自处理客户投诉，或是参与一线工作，你就能了解真实情况。

3. 确保员工拥有成功所需的工具和资源

“充电”培训教会了员工自行解决问题，等于交给了他们开启优质服务的钥匙。而大多数企业通常严格规定什么样的问题员工才可以自己拿主意，以及他们手里的权限。我们的经验表明，给予员工自行解决问题所需的技能和信心，才是最好的策略，别用条条框框束缚他们的手脚。

员工最缺的是信息，如果你在和员工交流或参与一线工作时，注意到员工在自己摸索，那就代表你该采取行动了。放宽员工访问数据库的权限，对信息技术进行升级，想尽一切方法让员工拥有必备的工具和资源，让他们主

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动解决问题。

年景不好的时候，竞争对手会不断削减成本，你难免也想效仿他们，减少服务方面的投入。但要记住，降价不是唯一的出路。每一位顾客都很宝贵，从长远来看，企业兴旺靠的不仅是赢利，更是良好的客户关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

少点儿限制，员工更高效

有些人认为，“别过于限制员工”是老生常谈，但我还是得说，只有工作积极热情、充满干劲儿及有责任心的员工，才能提供一流的产品和服务，才能使企业成功且长盛不衰。授权给员工，让他们做出好的决策，是企业家最重要的任务之一。

这表示，你必须营造轻松的企业内部氛围，让员工能够自由、充分地表达自己的观点，在公司成立之初，就必须确保他们不会因为制度僵化、管理事无巨细、规定过多而觉得束手束脚。尽管公司的指导方针有助于为眼前的任务建立框架，但规定过严不利于发挥创意或承担风险，容易让员工心不在焉、缺乏干劲儿，还会造成服务水准下滑。

如果你能鼓励并信任员工发挥常识，一段时间之后，你会发现，他们解决问题的方法越来越有创意。要鼓励实验精神，让员工不怕犯错。事实上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你的目标不应只是鼓励员工活用常识。从根本上来说，你要的是他们处理问题的方式和解决方案具有内部创业精神。

维珍集团的内部创业团队，会针对持续发生的问题找出新奇有趣又长效的解决方案。莱斯 · 佩恩是维珍澳洲航空公司工程及维修团队的主管，负责监管地面安全。大约 5 年前，他注意到飞机进入停机位时用来顶住机轮防止其滑动的木制轮挡，在滂沱大雨中无法发挥效用，而且还会很快报废。

佩恩和同事伊恩 · 斯科特决定重新设计轮挡。他们选用的材料是当地回收利用的塑胶，这种环保材料的价格和木制轮挡一样，但使用年限至少要长 5 倍。

维珍澳洲航空公司原先的 1 000 个木制轮挡逐渐被淘汰，改用回收塑胶制轮挡。我们对这个简单有效的革新非常满意，不仅在内部刊物上进行了报道，还向集团旗下各业务单位发出备忘录以引起关注，又在维珍集团“年度之星”庆祝晚宴上表扬佩恩和他的团队，以证明环保与增值能够并举。2006 年，佩恩和斯科特还因此获得了产业大奖。

要打造有创造力且能自由思考的工作场所，所需步骤很简单，要诀就是从高层做起。公司首席执行官必须以身作则，扮演好用创意解决问题的领导角色，并让大家看到且容易接触到。公布你的电子邮件及电话号码、仔细倾听员工的想法（像我多次指出的，我总是随身携带笔记本，随时把东西记下来）、追踪所有问题、采纳好的点子，庆祝和表扬内部创业成就。

当维珍规模还小、办公室很拥挤时，我和员工联系较为容易，但我现在必须依赖数十位在维珍集团内掌管不同业务的高层主管，他们是我的亲善大使和维珍文化的倡导人。

不管你经营的公司规模是大还是小，公司内都有你不能经常接触到并与之交谈的员工，你必须依赖其他人的监督指导。你要注意管理者的方式方法：他们是否公布了自己的联系方式？他们有随时做笔记的习惯吗？他们会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向你报告员工的好点子，并采纳那些好点子吗？他们是否在自己的团队提倡内部创业精神？他们自己是内部创业家吗？

这种转变对开拓资深团队成员的经验很有帮助，也提醒他们，凡事遵循传统不见得是最佳方案。如果你的高层经理人是内部创业家，那代表你已经快要打造出有责任心、工作积极、富有创造力且能善用常识、具有冒险精神的工作团队了。

总之要记住，别对员工限制太多！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给员工培训，就是给企业机会

你们的员工培训一般安排在什么时间？可以利用上班时间培训他们吗，还是只能安排在周末？我们公司就抽不出上班时间做培训，该怎么办呢？

——汉斯·卡林，瑞典

答：在挑战日趋严峻的市场环境中，团队是否拥有成功必备的工具，这对于新创企业和新兴企业非常重要。能否培育并留住一支强大、稳定的队伍，往往是决定事业成败的关键。

不过，这是一个两难的选择。为了争夺地盘，企业总是忙于相互较劲，实在没有办法抽出时间给员工做培训，许多公司也没有足够的人手顶替暂时离岗的员工。但无论怎样，员工没有时间接受培训，对公司来说将会得不偿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

失。随着业务的不断扩展，你需要对诸多方面进行投资，促使其不断改进和发展。其中，对员工的投资应该放在第一位。

如果你能找到好的解决方法，那无疑将在业界赢得美名。因为积极进取、重视培训、灵活满足员工需求，而且不惜代价勇于坚持，这样的名声对一家公司而言再好不过了。在当前的经济环境中，做到这一点也许不容易，但克服暂时的困难是值得的，你会因此吸引到业界顶尖的人才，并在他们的帮助下从竞争中脱颖而出。

在维珍，我们鼓励员工在工作时间参加培训和锻炼技能。因为有些东西并非晚上或者周末学习就能明白的。解决在职培训的矛盾有一个简单的方法：打破工作地点和工作时间的传统束缚。过去，由于通信技术不发达，员工必须在同一时间到同一地点工作。但如今，我绝不相信朝九晚五把人聚拢在一个办公室里，工作效率就是最高的。

现在有很多人选择在家工作，以便有更多时间和家人相处。如果你们公司实行了弹性工作制，想要参加培训的员工就会因此获益，也会有更多的人为他们临时补缺。作为初创企业还可以考虑另一种选择，就是安排公司内部培训或者内部实习，这么做既不影响在职人手数量，还能提高他们的技能。

维珍在创业初期，同样面临资源有限的问题，但我总是尽力让员工保持工作和生活的平衡。我以身作则，先是在游艇上的家里工作，之后搬去伦敦的家里工作，后来还邀请同事来我家里一起工作，只可惜，那栋房子在2001年的一场大火中被烧毁了。我总觉得，家庭式的氛围有助于保持维珍品牌在员工心目中的形象，并且再次让他们相信，如果他们觉得有必要，完全可以在家里工作。

如果员工为了接受更高端的培训，需要离开较长的时间，你作为领导者应当尽力促成此事，例如，找兼职员工临时顶替。出于经济的考虑，许多人可能不敢请假，你应该尽量给这些员工提供更多选择空间。还有一种方法是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

提供“阶段性退休”，让年长员工逐渐减少工作量，但仍然参与公司事务，这样做便于培养新人，实现工作的顺利交接。

员工完成培训后，你必须帮助他们找到锻炼新技能的机会。在维珍，我们鼓励员工调到集团旗下其他公司工作。如果你不便这么做，不妨让他们承担一些能够展示其技能的临时性任务。

总之，当员工向你提出要求，希望进行培训的时候，千万不要惊慌！深吸一口气，然后开始思考解决方法。这种想法本身就是机会，让你有机会提升员工的技能、忠诚度、干劲儿和经验，从而将企业打造成业界翘楚和最佳雇主。

别忘了，培训不是一次性的活动，要想在市场上保持领先地位，公司必须定期推出员工培训和“充电”课程，当然还要编制相关预算。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鼓励员工提升客服水平

最近，我收到一封有趣的来信：

究竟讨好顾客要做到什么程度？可有时要讨好顾客会损害企业的利益，如何既能让顾客开心又不损害企业的利益？必须要立规矩，是吗？

——李·博斯，肯尼亚

答：这个问题提得好。组织必须制定明确的框架，让员工在履行职责时用以参照。这个框架中必须包含成文的程序和规则，尤其是牵涉现金和会计的事务。然而，规矩就是用来打破的，它不应成为不良服务的借口，或是妨碍员工提供优质服务。几乎每个人都遭遇过客服人员碍于公司规定帮不上忙的情况。通常，客服人员会这么说："很抱歉，公司明文规定……"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你的公司想靠优质服务取胜，那么你的员工应该视情况需要把握分寸，灵活处理问题。顾客并非永远是对的，规则也是如此。客服代表的目标应该是力求在顾客需求和公司利益之间达成某种平衡。

这很大程度上取决于你能否授权一线员工利用他们的常识处理问题。你不但要鼓励员工积极地、创造性地解决问题，还要在企业内部建立起这样的文化。

我一直很喜欢一种方式：首问负责制。换句话说，一有问题马上处理，因为机会如同电光火石，稍纵即逝。维珍美国航空公司就是个很好的例子，有一次在旧金山，一趟航班因故延误起飞，机组人员主动为所有候机乘客提供头等舱饮料。知道此事后，我召开全体员工大会，为那班机组人员颁发了维珍美国航空的年度员工奖。

这种处理问题的方式对顾客和公司都有益。对顾客而言，问题解决了或至少得到了缓解。对公司而言，公关效应明显，顾客可能会把这一经历告诉其他人，为公司带来好的声誉。此外，公司还能获得显著的成本效益，例如，问题在第一时间得到解决，避免了后期来来回回的沟通和协调，后台员工人数也可以因此减少等等。

我和几位高管每年都会主持维珍的“年度之星”晚宴，表彰那些由各部门推选的优秀员工。迄今为止，我从未缺席过。我们寻找的是在服务、创新、公共服务和环境保护方面有突出贡献的楷模。这种活动旨在向员工展示，你关心他们，注意到并感谢他们的辛勤工作和积极进取的敬业精神。

客户服务工作较容易得到上司的赞美，但只有得到顾客的肯定才能证明客户服务已经真正融入企业文化之中。

最近，我收到肯尼亚的一位维珍顾客菲尔·威廉森的来信，感到特别高兴。他在信中说，他和太太原本在维珍航空预订了飞往伦敦的机票，后来太太因公出差，直接使用客户提供的机票去了伦敦，于是菲尔把太太的机票留

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了下来，准备下次再用。但当他们试图用那张机票预订新的航班时，发现机票已经过期，因为他们当初并没有支付机票改签费。

维珍航空在肯尼亚的客服人员哈瓦向会计人员解释了威廉森的情况，却被告知必须照章办事，不能为此事破例。哈瓦又向另一位主管求助，直到最后威廉森成功退了票，并购买了新的机票。

威廉森在信中写道："结果还算圆满。但如果那位会计人员能够懂得变通一点儿，而不是刻板地套用规定，岂不是更好？"

这个故事形象地说明，如果一线员工缺乏思考，只是机械地照章办事，顾客可能天天都在流失。永远要记住这个数字：满意的顾客只会把自己的美好体验告诉 4 个人，而不满的顾客会把自己不好的体验告诉 10 个人。

因此，你的企业文化应该是"善于发现下属做对的事"，表扬他们积极进取的敬业精神。要想照顾好你的顾客，让他们再度光临，最好的方法莫过于照顾好你的员工，给他们自由发挥的空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

办公室恋情

2012年初，我造访了北岩银行在英国各地的分行，当时维珍刚从英国政府手中买下了北岩银行，正准备将后者更名为“维珍理财”。

作为“新东家”，你对新收购企业的员工会如何接待不能抱有过高期望。当我周游英国欢迎北岩银行加入维珍大家庭时，发现北岩银行的家庭气息非常浓厚。

同一家公司里不仅经常有夫妻同时任职，甚至子女也在其中。员工们还会向亲友推荐自己所任职公司的职位空缺，我想这应该算是对公司最好的肯定了。

结束这次旅行数天之后，我和一位来自纽约的老朋友共进晚餐，他突然问起我维珍对办公室恋情的规定。他28岁的儿子任职的公司严禁员工之间谈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恋爱，他儿子只得极力隐藏自己和女同事三个月的恋情，就连下班后也提心吊胆、处处提防，生怕被其他同事察觉。

我以前从未想过这个问题。据我所知，维珍从未因办公室恋情发生过问题。我们也绝对没有任何荒谬的规定。现在，一般人工作时间比以往更长，首次结婚年龄也比以往更晚，办公室恋情似乎无法避免，不应当被视作不端行为。

这激起了我的好奇心，于是我和几家风气开放公司的老板们交换了看法，提出了一套较为合理的策略，透过这些策略，老板和员工可以在允许办公室恋情的前提下避开许多麻烦。

“务求简单”是个可行的策略。如果相互心仪的单身员工能够自由交往（请注意，其中“单身”和“心仪”是关键词），这对公司和员工应该是双赢的局面。这样也会更容易让员工尊重和服从公司的规定。你不应该迫使员工隐藏自己的恋情。

基于明显的理由，交往双方最好不要是直接的上下级关系，尽管每家公司的情况不同，但两个人也最好不要在同一部门工作。无论这两人有多么谨慎小心、公私分明，太过密切的合作仍然容易引发问题。因此，分别隶属不同的部门对双方都有益。

我听到的一个有趣的建议是：“交往的两个人在公司的行为应该像已婚夫妇，而不应在众人面前卿卿我我。”这或许是句冷笑话，但也是明智的建议。

我还听到一个很有道理的建议，那就是别使用公司的电子邮件系统发送内容露骨的信件。万一不小心按错一个键，就可能酿成大祸！

办公室恋情还经常导致其中一人要另找工作。无论双方是因为分手还是结婚，都可能导致这个结果。

因此，具有前瞻性思维的公司对于严禁员工谈恋爱的做法应该三思。与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其明令禁止（就像我朋友孩子的公司那样），让员工感到心烦或不愉快，还不如制定合理的政策，帮助他们和其他同事处理好恋爱关系。

我一直以为，一个好公司就像一个大家庭一样，但凡养育过孩子的人都知道，处理这类棘手的事情，本就是家庭生活的一部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放弃老员工是一种损失

我曾经说过，我非常喜欢澳大利亚和澳大利亚人，我一直认为澳大利亚是个年轻、充满活力的国家，因此，当澳大利亚读者C · 戈兹沃西提出以下疑问时，我感到非常意外。

> 在澳大利亚，雇主往往不愿意雇用年纪较大的员工。最近有商业杂志报道，一位人力资源师说，他不会考虑35岁以上的求职者。我们也常听到一些成见，比如年长的工作者无法适应改变、缺乏创造力、无法横向思考、拒绝学习、用人成本也较高。您对雇用年长员工有何看法？如果您正在求职，又将如何克服年龄歧视带来的障碍？
>
> ——C · 戈兹沃西，澳大利亚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：那位人力资源师真应该实际去找一下工作，就会明白自己的见解有多么荒谬。现在正是我谈论工作能力与年龄话题最适合的时机，因为我已满 60 岁了。

2012 年我首次参加马拉松比赛，而且是在 5 小时内跑完了全程。年内我也试图挑战风筝冲浪横渡英吉利海峡最高年龄参赛纪录，后因风浪太大被迫放弃，但我会再次尝试。

这两种运动通常都是年轻人的天下，不过我并非特例。如今大家都活得更久且更加有活力，因此没有必要在相对年轻时就退休。如果坚持进行有规律的锻炼并能注重饮食，没理由过了 60 岁就不能继续工作。我的祖母一生中几乎天天打高尔夫球，90 岁高龄时还创下了一杆进洞的纪录！

我自己也打算一直工作到无法再为维珍集团做出贡献为止。我想这至少还有 30 年的时间！因为年满 60 岁后，我的确更适合做某些工作，但没有理由不能继续担任目前的职务。

英国政府已建议将法定退休年龄延长至 67 岁，好些欧洲国家也在考虑出台类似的规定。不只是政府，各国的企业也在面临人口老龄化问题的挑战。

有些雇主对雇用年长员工抱有成见，这对他们自身和企业都是不负责任的。追求成功的企业家和管理者现在都开始关注年长的求职者。

研究显示，与人们普遍认为的情况相反，大龄员工在守时和出勤方面表现更出色，他们的责任心较强，忠诚度也较高，因此离职率相对较低，有助于降低公司的招聘成本。

企业追求员工年龄多样化也有其商业价值。维珍旗下各项业务都非常强调对客户的服务，为此，我们必须真正了解客户，透过他们的眼睛来审视我们的服务。随着客户群的年龄不断增长，管理者手下的员工也必须能反映人口结构的变化。

这对维珍而言是个不小的挑战，因为我们的心态非常年轻。目前，维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

珍集团员工的平均年龄也很小，至少有 1/3 的人不足 35 岁，55 岁以上的仅占 3%。

造成这一现象的主要原因有，我们所投身的产业特性，以及部分公司仍处于经营初期。例如，我们的连锁健身俱乐部维珍活力因为工作性质，很是吸引较年轻的工作人员加入。而敢于挑战业界大佬的维珍航空公司、维珍美国航空公司以及维珍澳洲航空公司，对年轻的机组人员及地勤工作人员也很有吸引力，拉低了整个集团的平均年龄。我们的金融业务部门也有较年轻的员工，他们对维珍以挑战者姿态进军金融业并开发新产品非常感兴趣。但随着我们为未来备战，这些人才结构显然还有待调整。

怎么说呢？许多企业让老员工退休，既有困难时期削减成本的原因，也有年龄到了顺其自然的结果。但这些企业可能因为经验老到的员工离职，而流失许多关键技术。

有一个解决方法，就是在工作安排上体现更多的弹性，包括提供兼职、工作分担、弹性工时，以及更多休假日，这些都可能吸引年长员工。这样还可以让所有员工（不只是年长员工）平衡工作与生活，为企业留住技术与经验。

我希望维珍集团能用这种方法继续维持开放的人才招聘政策，使年龄歧视不再是主题。雇用年长员工不仅是正确的事，也有其商业价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN
Secrets They Won't Teach You at Business School

第六章

领导者要成为倾听者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别当高高在上的老板

过去，家长对孩子的教养方式是“视而不闻”。一代又一代的孩子就在这样的氛围中长大，如果他们提出质疑，父母的理由只有一个：“我说了算！”

这种方式被带到教室或工作场所，于是老师或老板取代父母，成为必须无条件服从的最高权威，也就不足为奇了。

所幸我生长在一个允许自由辩论的家庭，虽然通常是（到现在也还是）母亲说了算，但我和妹妹可以自由发表意见。

但学校就不同了，我既有阅读障碍，个性又很叛逆，就算是最漫不经心的旁观者也能明显看出，我这辈子只能自己做老板。我在斯多中学的校长曾说过：“布兰森，你小子日后不是坐班房，就是发大财！”

自打辍学离校之后，我一直很幸运，能够自己当老板，从未进过班房——不，只有一次，但时间非常短！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，人们觉得奇怪，为什么当有人对我说“好吧，你是老板，你说了算”时，我总是特别恼火？其实，让我恼火的原因，是因为这么说十有八九的真正意思是：“好吧，虽然我不同意你的做法，但我还是会照你的意思去做，因为你是老板。如果这么做行不通，承担责任的反正不是我，又不是我出的主意！”

在当今商业社会，“老板”这个角色已经完全跟不上时代了，或许只在“黑帮老大”、“工会老大”、“赌场经理”等特定的语境里还行得通。对于任何一位管理者而言，专横跋扈都是最不可取的领导作风。

有些人会说，这只是个说辞而已，但我的确认为，弱化传统的等级制度有助于培养人们的前瞻性思维。以上说辞往往始于“待在办公室角落里的那个家伙”的形象，这也是大多数企业办公室布局中普遍存在的现象。

大多数公司办公空间的规划强化了这种层级制的管理架构，高层主管在顶楼办公，顺次而下，基层员工在一楼或地下室办公。

维珍刻意避免了这种把主管们都安排在较高楼层的做法，而我自己则绝大部分时间不在办公室，我的工作场所只有三个地方：船屋、家里和吊床上。维珍旗下的每家公司都有自己的办公地点，我们称呼维珍集团的总部为“老校舍”，那其实就是一个礼堂。

我向来喜欢开放式办公室，有很多公共的集体讨论空间、休息区、娱乐区、桌球台和餐饮区，同事们可以自然地聚在一起侃大山。办公室的墙、门、桌椅和隔断只会阻碍人们的交流和沟通。

再回到“老板”这个话题上来：与亲自披挂上阵的领导者不同，这是个只会在后方发号施令的旧时军事统帅形象，可当今许多企业的运作方式仍旧如此。毫无疑问，领导者和老板是截然不同的两种生物！

如果你不经常深入一线，你就会和实际业务脱钩。坐在会议室里倾听即便是最详细的报告，也比不上亲临一线掌握第一手资料更能准确地了解情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上学时我最不喜欢的课是拉丁文，我对这事没有一点儿天分，但有一个拉丁词汇“educere”（意为引导、带来）给我留下了深刻印象。记得当时得知英语中“education”（教育）一词即源于这个拉丁词“educere”时，我感到非常惊讶。在那之前，我一直认为“education”的意思是“填塞”，而不是“引导”。糟糕的老师就像糟糕的老板一样，只会把他们的想法填塞进对方的脑子里；优秀的教育者或企业领导者的做法完全相反，他们会把学生或员工的想法引导出来。

下一回如果有人扭头离开你的办公室时对你说“好吧，你是老板，你说了算”，请立即喊住他们，告诉他们：“不能这么说，我们是一体的。你先别走，告诉我，如果是你的话会怎么做？”还有更好的一招，到他们的办公室去找他们，或是大家一起在员工餐厅坐下来，听听他们对问题的看法。卓越的领导力往往具有感染力。

或许公司的座右铭应该改成：“对老板应该视而不闻。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是每个人都能当CEO

充满理想的公司在创业初期都会经历一段疯狂岁月，这时候公司最朝气蓬勃，风险也最大。但并肩奋斗的创业历程能营造惊人的团队士气，而战友之情也会帮助公司经受最严峻的考验，团队最卖力的时候大概就是这段时间。

创业阶段是你评估自己是否适合担任CEO的最佳时机。创业者虽然拥有执行计划的干劲儿，也能主动创造机会，但却未必擅长经营，因此能否认清自己的弱点关乎公司的前途。

随着事业不断扩大，员工将很难继续保持创业初期的热情，这时就需要你和你的团队继续鼓励他们。此时你必须判断和确定好自己的角色：是创业者还是管理者？

要想继续担任CEO，你必须学习公司经营和管理等方方面面的知识，做好这些事情没有捷径，只能靠坚持不懈的努力。布雷特 · 戈弗雷在担任维珍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蓝航空CEO期间，要求所有的管理人员熟悉公司的各项业务，包括搬运行李。我也不例外，以至于在工作结束后不得不去骨科挂号！公司规模扩大后，你需要授权他人做事，而你之前的这段经历能为他们提供实用的建议。

管理者应至少每一个半月亲自做一次签署支票和核查发票的工作，以了解公司内部资金运作和流向以及所有支出细节，摸清公司日常财务后，你就会问“为什么要花这笔钱？”继而减少不必要的支出。多年来我一直坚持这么做，每半年亲自签署某个月要开出的支票，并要求维珍各项业务的总经理也像我一样。

最重要的是，管理者必须具备敏锐的洞察力和良好的心理素质，懂得如何管理好员工以及排解经营压力。你得利用创业初期评估自己身为领导者的长处和弱点，请求最佳顾问给你的表现打分，并思考如何激励员工，大家才能合作无间，顺利完成工作。

客观衡量他人的优缺点并授以权力，需要一点点宽容精神。乐观、开放的心态和自信心，是优秀管理者应该具备的特质。有些人在这方面表现更为突出，那你呢？

你是慧眼识英雄的伯乐吗？出色的管理者很少批评他们的团队，就像植物需要浇水一样，员工需要得到鼓励才能茁壮成长。员工犯下大错后，不用你一遍遍地批评教育，你应该将重心放在如何帮助他们从中吸取教训并恢复信心上来。

当你犯错时，能否勇于承认错误并道歉？你可能不知道，员工对这样的上司有多么欣赏，而他们也会从你的经验中获益良多。犯了错敢于承认，并能够和他人进行有效沟通，不但非常重要而且需要勇气。如果你提拔的人表现欠佳，你应该主动和他沟通，并承认自己的错误，提供给他重返先前岗位的机会，并帮助他渡过困难期，这样的沟通需要一定的水平，并非人人都能做到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理的另一个诀窍是沟通，你得向员工解释各种决策或企业的未来发展方向。简明地提出你的要求，说话要有分量，但不应虚张声势、夸大其词。此外，优秀的管理者应经常对员工的做事方式提出质疑，并鼓励员工相互之间也这么做，帮助他们更好地应对环境的变化。

当好CEO是一种天赋，更是一笔宝贵的资产，但许多领导技巧都可以通过后天学习来获得。如果你在某些方面需要加强，想想看，朋友和同事圈里有谁可以成为你的导师，坦率地把自己的想法告诉对方。这段辅导经历会让你们双方都获益良多。

在完成上述评估和学习过程后，如果你和你的顾问都认为你适合担任公司的管理者职位，你可以继续留下来，为企业的发展出力。如果不适合，你应该让贤，请其他人担任这个职位。找到具备上述特质和能力的人，大方地赠予他们股份。

接下来，你该创建下一个事业了，那会是什么呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理者成功法则

指导高层管理者并非易事，因为他们必须找到不被干扰的时间来审视自己的决策。因此，我每年邀请维珍集团各子公司的高层管理者来内克岛的家里，共同商讨我们面临的机会和挑战。每年的这个时候，我们就会庆祝成就、反省错误、讨论未来该如何改进。

曾辅佐英国前首相托尼·布莱尔的萨莉·摩根，现为维珍集团顾问，在她主持的一次讨论会上，维珍团队根据来自公共部门、私营部门和非营利性组织的经验，整理出几条方便管理者使用的法则。无论你是正在创立自己的第一家公司，还是领导一支成熟的队伍，这些基本法则都适用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 让团队清楚你的计划

你需要根据企业的发展战略制定阶段性目标，并让所有员工知道这个目标。

摩根告诉我们，她在英国政府任职期间，每年夏天内阁大臣都会收到布莱尔发来的一份备忘录，概述本年度总体战略方针以及各部门的工作目标。

趁着议员在休假，尚未分析和质疑这份计划，内阁会先召开一周的会议进行商讨。此后，每个周日内阁团队都会收到首相的备忘录，他们会在周一一早开会讨论备忘录的内容，并就重要行动达成共识。

定期向团队传达你的目标，可以保证团队成员在明确的大框架内做出自己的决定。你必须让所有团队成员乐于谈论团队目标，让他们感觉公开讨论团队目标是受到鼓励的，因为目标的实现需要所有成员共同承担责任。

2. 确定核心价值观

企业需要有一套核心价值观，在你和员工进行决策时可以作为参考。

我们在评估新项目和新发展方向时，一定会衡量它们是否符合维珍的核心价值观，这个原则使我们在多元化发展的同时总能保持品牌的一致性。

我们还会检查新事业能否不同于行业或领域内多数或所有其他公司的做法，能否为顾客创造真正的价值，让顾客得到优质服务，并产生乐趣和自豪感，我们认为那才是优秀企业和卓越企业。最近，我们又增加了一条核心价值观，就是判断新事业是否具备进军海外市场并在 3 年内扩大规模的能力。

3. 专注，专注，再专注

雄心勃勃的管理者和他们的团队总想一天建成罗马，然而，项目太多，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间太少。成功的组织懂得主次分明，他们会集中精力处理好真正重要的项目，其他事情自然水到渠成。所以，审查你的战略计划，确定你的核心价值观，然后做出你的选择。

4. 明确职责

优秀的管理者会明确各岗位的具体职责，让每个人都能各司其职、各负其责。一旦分工明确，管理者要少插手，不应再事无巨细、事必躬亲。如果你总是跳出来对某个项目的方向指手画脚或干涉其他方面，员工将会习惯于依赖你，这将无法发挥他们的最大潜能。

5. 为员工的决定护航

团队成员一旦做出某项判断，你应该坚定地予以支持。如果你总是质疑，甚至让他们的计划无疾而终，他们永远不会有信心和动力去采取下一步行动。如果你坚持亲自做每项重大决定，这不啻自设牢笼。

6. 从错误中总结经验，继续前行

每个决定都万无一失是不可能的。出差错时，花时间和团队一起检讨，总结经验，但不要耽搁太久，应该马上重整旗鼓，迎接未来的挑战。

7. 庆祝成功

如果团队里有人取得了重大的成就，你要为此庆祝，并把成功的故事告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诉大家。一个成功会孕育更多的成功。正如我在前面所说过的，你应该善于发现团队做对的事，这应当成为你日常工作的一部分。

简言之，如果投资房地产的秘诀是“位置、位置、位置”，那么经营事业的秘诀就是“沟通、沟通、沟通”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者要多听多问

想在商界取得成功，首先要成为一个好的倾听者。学会倾听所有人的意见，然后做出自己的判断。学会倾听和征求意见，还会给生活带来各方面的益处。

比如，做出重大的医疗方案决策。22岁那年，我因为一时兴起，举起一个年轻女孩儿旋转，结果弄伤了膝关节，连着几天都不舒服，只好去看医生。医生说那是他见过的韧带撕裂最严重的情况，必须马上动手术，而且是大手术。我当时虽然年轻，但已在商场摸爬滚打了7年，我知道自己应该换个医生看看。

我没把第一位医生的治疗意见告诉第二位医生，结果第二位医生给了我完全不同的建议，只是还需要做手术。于是我决定再找位医生看看。我想到有人一定能提供好的建议，那就是英格兰足球队。我找到他们的电话号码，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打了过去，请求和他们的理疗师谈谈，结果非常出乎我的意料，对方同意和我会面。

和前两位医生不同，这位理疗师认为不需要动手术，如果我能科学地训练，3 周后就能恢复。而事实上，还没到预定的时间我就已经能滑雪了！40 年后，60 岁的我还跑完了伦敦马拉松，要是当时听了第一位医生的建议，动了大手术，我不知道自己还能不能跑下来——应该不太可能吧。

不久前的一天，我太太琼睡醒后发现她的一条腿肿成了平常的三倍粗，我们的家庭医生认为这是严重血栓的表现。我们赶紧把她送到医院，医生说，她从踝关节到腹股沟有多处血栓，那是他们见过的最严重的血栓，情况非常危急，如果蔓延至肺部可能引发肺栓塞。医生给我太太使用了抗凝血剂华法林（Warfarin），并给她穿上了医用压力袜，说这些方法可以让她的腿部血栓逐渐改善，但未来仍随时有可能发生致命的肺栓塞。

我和我们的两个孩子萨姆和霍莉（霍莉不但是位训练有素的医生也是位商人）想了解，医生给我们的治疗方案是不是最好的，我们觉得一定有更好的方法，让琼不必拖着肿胀的腿，从此担惊受怕地生活。于是我们打电话向多位医生请教，像侦探一般，不断寻找线索，向着更好的结果渐渐前进。最终我们找到了一个新发明的治疗方法，这种在几年前听起来像是科幻小说的新方法，将大大提高琼完全康复的可能性。

前几位诊治的医生对这种方法不是很了解，告诉我们风险很高。然而，和业界的几位专家谈过之后，我们了解到，琼目前的状况比这种新方法的风险高得多，因此，我们决定放手一搏，在她的腿上植入一个细小的防护伞，防止血栓脱落后随着血液流入肺部。同时，医生还为她注射了血栓溶解剂，这有助于畅通血管，排出血栓。

我们把琼转移到了愿意实施这种新方法的医院，两天后她就出院了，血栓消失，腿部完全恢复正常。现在除了继续服用华法林，她已过上了几乎完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全正常的生活，再也不用提心吊胆了。这种新方法必须在血栓刚形成 10 天内实施，因此，除了向大量不同的专家征求意见，你必须放下其他一切事务，迅速采取行动。

而在工作中，征求意见或许不能挽救生命，但能为你节省大量时间和金钱。在征求意见的过程中，先别说出自己的想法，直到你收集了所有的意见，心中有了答案。在对方陈述完他们的意见之前，也别说出其他人的看法。因为到最后，你发现最好的做法可能是别听这些建议，并最终发现这么做非常正确。

在完成所有调查后，你可能想继续征求意见，你最初的想法已发生了彻底改变，但它一定是有了很大的改进。

无论结果怎样，你都可以从学习中获得乐趣。只要你能敞开胸怀，寻求正确的方向，总能得到更好的结果。在生活中运用这种方法，也许就能挽救亲人的生命，让他们过上更好的生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多走动，少抱怨

为什么拿起电话如此困难？如今电话已变得十分智能，就连我这种科盲都能轻松地打电话、发短信及电子邮件、传送文档和照片。近年来，尽管科技在不断进步，商业交流的质量却在不断下降，人们不愿意打电话和进行面对面的商谈，这将导致沟通缺乏效率。

最近，我听到一位高层主管如此替自己辩解："我不明白他们为什么还没认识到这个问题，上星期我就针对这个问题发了十几封长邮件了！"其实，一封简洁的电子邮件之后，再来个简短的对话确认后续步骤，就可以在几分钟内搞定事情，根本不需要写那么多冗长的电子邮件，也可以省去后面不必要的麻烦。

另一位主管向我抱怨："我给那家伙发了一堆短信，他肯定收到了，为什么不回复呢？"明明有更好的方法，拿起电话或直接找对方面谈，一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动作就能解决问题，并能缓解双方日益紧张的关系，为什么不这么做呢？

简言之，如果这些管理者能走下去、和对方谈一谈，而不是光在那里敲键盘、抱怨，问题可能早解决了，何须费时费力。

为什么不拿起电话呢？科技的发展促使商业礼仪也在不断完善。现在，人们主要通过电子邮件和短信进行联系，这些沟通方式更严谨、不打扰他人，只有在一般沟通手段无法解决时才会打电话。但有什么比小事变大的效率更低的呢？

为消除这种沟通障碍，你应该把面对面沟通作为日常工作的一部分。澳大利亚人把这种方式称为“下去走走”，企业管理顾问称之为“走动式管理”。无论叫什么，这种方式都很有效，如果你和你的管理团队还没这么做，那便错失了最廉价、有效的管理工具。

我很喜欢深入到员工中去，比起坐在办公室里（好吧，其实就是躺在家里的吊床上）看报告，这是了解实际情况的最佳途径。以下是我的一些体会：

要一视同仁。走动不能仅限于高层主管，而应深入各级员工。随时下去走走，别让一线员工这么想：“哦，现在是星期二下午三点，他该来了。”如果管理者和部门经理要求随行，礼貌地向他们解释，为了更好地了解员工，你希望单独行动。

和员工初次见面时，务必和对方握手，无论你的职务是什么，说出自己的名字，语气要轻松，你可以说“嗨，我是布朗”，而不能说“下午好，我是首席财务官布朗”。

谈话内容不应仅限于工作，如果你注意到对方的办公桌上摆放着家人的合影，你不妨问一句：“你们家也有人喜欢打网球？我的孩子很喜欢看我打得满场乱跑！”这样一来，气氛就会瞬间缓和。

营造轻松、愉快的谈话氛围，既要多问，更要多听。问问员工，她认为自己所属部门的长处和不足是什么，倾听她对当前面临的挑战有什么看法，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把你认为值得后续跟进的东西记下来。（如果没带笔记本，我会把要点记在手掌或手臂上。）如果你想和大家分享什么消息，记得保持公平的态度，既要看到有利的一面，也要看到不利的一面。一线员工往往对企业发展前景了解不够，你应该帮助他们从不同的角度看问题，他们的想法和观点的重要性丝毫不亚于你自己的想法和观点，你应该认真倾听并记下来。

总之，多看员工做得好的方面，肯定并表扬他们的优点和成绩。一旦发现问题，最好晚一点在私下里提醒员工，别让他们的头头当着其他同事的面点名纠正他们，让他们难堪。

20世纪90年代，美国航空公司（American Airlines）的领导人罗伯特·克兰德尔就不谙此道，他总喜欢说："如果你不是领头羊，在后面看到的景象永远一样。"脾气暴躁的克兰德尔先生忽略了一点，领头羊的职责就是让团队其他成员都能看到前面的景象。

我们在维珍集团发现，各公司的高层主管在努力促进员工关系时，团队士气就很高。因此，现在就离开你舒适的老板椅，下去走走。记住，一回生二回熟。

如果你想向员工解释自己突然造访的原因，只需说一句"是理查德派我来的"，或许下一次就什么都不用说了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者要谨言慎行

在前面我曾谈到过高层主管勤于走动的重要性，即时不时地前往生产一线，到各个部门去走动，更好地了解员工的动向。不过最近有位朋友却这么说："理查德，你说得没错，但有些主管与其下去走走，还不如待在办公室里。"

他以前的老板就很喜欢四处走动，却常常因此惹祸。那位首席执行官不知道该如何正确、有效地表扬员工，她总是寓贬于褒，结果所到之处员工反而气馁起来。意大利有这样一个说法："你怎样批评墨索里尼都好，起码他让火车准点发车了。"那位领导者在称赞员工时总是缺乏热情，说了还不如不说。

有趣的是，有的人经常这样对家人表达自己的态度和意见。当家里有人忙活半天准备了四道菜的正餐时，小孩子却说："哇！甜点太好吃啦！"言外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之意，其余几道菜差点儿意思。

企业领导者同样也会察觉不到措辞欠妥的后果。最近我听到一位跨国集团的董事会主席在发言时说："我很感激高层管理团队在过去一年里取得的成就。"我认为，"很感激"不足以让那些高管内心产生成就感和自豪感。你应该让员工明显感觉到自己的成就受到了肯定和赞扬。

工作中这种词不达意的例子比比皆是，通常是为了掩盖坏消息，其实于事无补。我讨厌手下的管理人员说"我们干得还不错"，这表示他们干得并不好；或者说"我们比去年干得好"，其实去年的业绩非常糟糕。如果是前面那位首席执行官，她肯定会说："简直糟糕透顶！"

有时候，语言本身的缺陷也会导致沟通失败。维珍唱片成立初期，一位美国音乐行业大佬级人物曾来伦敦造访我们，从谈话当中，我们感觉他对我们的艺人和唱片业务颇有微词，直到去过美国很多次以后，我才明白，他完全没有否定的意思，恰恰相反，他对我们很肯定。

问题出在我们对"quite"一词的释义有所不同。在英国，如果有人说"I think you have some quite good bands"，意思是"我认为你们旗下有些乐队还不错"，其中"quite"的语气较弱；而美国人说这句话的意思，则是"我认为你们旗下有些乐队相当不错"，"quite"的语气较强。

作为企业领导者，你在传达信息时有义务表达得清楚易懂，让每个人都明白。要做到这一点很不容易，但非常有必要。

这意味着你需要观察员工的反应。首席执行官如果在和员工接触、交流中发现对方变得拘谨、不自在，这时就应该多听少说。当领导者理解员工的立场时，员工通常就能畅所欲言，应答如流。

现在来回答我那位朋友对"四处走动"潜在负面影响的疑虑。如果你今天心情不好，最好不要走动，不妨关门谢客。如果你必须下去走走，千万不要说类似"我们今年还可以"这样的话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我父亲很喜欢平 · 克劳斯贝在20世纪40年代出的一张唱片，其中有首歌的歌词唱道："你必须强调正面的东西，消除负面的东西，怀抱肯定的态度，别左右摇摆，骑墙观望。"

如果你能把这些做好，你的走动就会相当成功！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CEO也会犯错

好吧，我承认，我也并非事事都正确。在此我以书面方式公开声明，的确如此。

不过，承认这一点，我并不感到难为情，所有企业领导者和创业者都会犯错。很多企业家或企业领导者都觉得难以向员工启齿，但犯错很正常，而任何一位身处领导岗位的人都应该有勇气承认自己犯了错。

身为领导者，你手中掌握着决策权，但这并不意味着你做的都是最佳决策，而随着环境的变化，好决策一夜之间也可能变成坏决策。

2003年对维珍的播放器业务来说是颇为艰难的一年。2001年，苹果公司的第一代个人音乐播放器iPod问世，手持设备制造商Palm公司的几位优秀人才加盟了维珍，他们带来了新潮的MP3和一系列的配件技术。尽管维珍的管理团队强烈认为，财务指标不够理想，我们必须有很高的销量才能赚钱，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我坚持要推出我们自己的MP3播放器“Virgin Pulse”。我觉得这个产品和维珍的品牌、音乐事业及我们的传统很相称，希望自己之前在愚人节开的玩笑能够变成现实。

我们砸下2 000万美元设计MP3播放器并把它推向市场。虽然“Virgin Pulse”及其后续产品在美国颇受好评，但最终还是在市场上遭遇惨败，我们不得不清算退出。

我们的产品为何没能取得成功呢？简单说来，是因为苹果的商业策略实在令人叫绝、无人能及。

对于苹果公司而言，2003年是非常关键的一年，他们在那一年推出了iTunes商店，同时快速下调了iPod的售价。如果你是市场的主导者，以迅雷不及掩耳之势降低零售价格，那么其他的竞争者就永远赶不上你，因为他们没有足够的资金用来打价格战。当苹果公司推出更便宜、更小巧的iPod nano时就出现了这样的情况，其他想要在苹果公司眼皮底下抢占重要市场份额的竞争者都无法望其项背。是的，我承认是我错了，我们因此快速退出市场，避免遭受更大的损失。

当一笔大投资无法挽回时，尤其是你力排众议做出决策后，承认犯了错的确让人很难为情，但我认为，正是对难为情的恐惧妨碍了许多企业的董事长正确开展工作。他们正襟危坐，绞尽脑汁想搞明白公司江河日下的原因。但是，只有你从办公桌后面走出来，对产品进行抽样检查、研究竞争对手的产品、彻底把经营状况搞清楚后，你才会弄明白到底是什么地方出了岔子。

发现问题后，就要找合适的人来解决问题。此时，诚实绝对是唯一策略。如果你能开诚布公地说明当初为什么认为自己的决策能成功、事后为什么证明有错，以及你和你的团队如何找到了解决办法，下面的员工将更能执行这个方案。此时不是隐瞒和追究责任的时候。这或许是你职业生涯中最艰难的时刻，但你只要勇于认错、敢于担当，就不会失去大家对你的信任和尊重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工都期望领导者能够做出明智决定，但不会要求领导者永不犯错。

如果你发现问题出在执行层面，那下一步就是让团队积极纠正错误，而不是炒他们的鱿鱼，那是菜鸟才会犯的错。批评和指责只可逞一时口舌之快，对公司长期发展非常不利，将影响公司复原或创立新事业。你甚至不用告诉员工他们哪里错了，只要向他们提供一切必要信息，他们就知道自己做了什么，而且非常想证明自己可以做好。只要团队紧密合作，竞争对手就无机可乘，因为竞争对手可能会雇用刚刚吸取教训而又惨遭你解雇的员工，从你所犯的错误中坐收渔翁之利。

创新就是一场变革，如果你推出的产品或服务不成功，你就必须根据环境的变化及时做出调整。我在前面曾说过，忘掉失败，继续前进。如果这意味着你会因此遭受打击，那就接受失败，然后放下，继续前进。

话说回来，关于“Virgin Pulse”，平心而论，它的竞争对手和以往可不一样，这次是iPod！我当初怎么能预见到呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业家要带头行善

进入21世纪的第二个10年，欧洲和美国的经济持续低迷，华尔街、伦敦和世界各地的抗议活动此起彼伏，欧洲一些国家濒临破产，这一切都让人们对当今的商业模式产生了质疑。人们认为，我们的社会已经迷失了方向，鼓励贪婪和急功近利的思维，牺牲了对未来的长期投资。

必须肯定的是，资本主义曾经创造了就业、激励了创新、帮助人们摆脱了贫穷，推动世界向前发展了。但随着全球人口的不断增加，产品和服务的需求激增，不断消耗着有限的地球资源。与此同时，经济不平等的现象也愈加严重。

旧的商业模式已不合时宜。人们逐渐意识到，必须找到合适的方法，利用自由市场的力量来直接解决人类和社会所面临的挑战。

这是个巨大的机遇。商业能够改变世界，换言之，它可以让世界变得更

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美好。如今这样的好例子很多，有些是营利性企业，例如制作兼具娱乐性和启发性电影的分享传媒公司[①]，以及首次为100万人提供太阳能电力的贝尔富特能源公司（Barefoot Power）等。还有一些公司并不急于给股东分红派息，而是把钱用于自身发展，例如为无家可归者提供工作的英国《大事件》（*Big Issue*）杂志，以及利用线上教学工具向世界各地的人们传授知识的可汗学院[②]等。

在维珍，我们基于与客户的联系和对客户服务的专注，尝试将企业赢利与回馈社会、环境相结合。维珍在唱片邮购之后的第二个事业是学生咨询服务中心，主要提供有关性健康方面的信息。我们还在1987年成立了伴侣安全套公司（Mates Condoms），为防御艾滋病的传播尽自己的努力。

维珍旗下的各个公司都在进行这样的尝试。2004年，我们启动了非营利性质的“维珍联合”基金会，旨在利用商业力量解决社会问题。该基金会和维珍旗下所有业务单位合作，协助他们推动积极的变革。维珍理财还推出了在线捐助平台，为英国的慈善团体募得了超过6 500万英镑的善款。在美国，维珍移动参与了帮助年轻流浪者的活动，该活动已经影响了35 000多个年轻人的生活。

此外，“维珍联合”基金会还和其他合作伙伴联手推出了各种独立的项目，为解决全球问题开拓新途径，例如“碳作战室”，致力于开发市场导向的策略，应对气候变化。令人可喜的是，该组织已计划向美国佛罗里达和加利福尼亚的能源效率改造项目投入6.5亿美元，如果成功的话，将创造17 000个就业机会。

我们把这种新的商业模式叫作“资本主义24902”，因为地球的圆周是

① 分享传媒公司（Participant Media），eBay创始人杰夫·斯科尔创办的传媒公司。——译者注

② 可汗学院，是由孟加拉裔美国人萨尔曼·可汗创立的教育性非营利组织，旨在利用网络影片进行免费授课。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

24 902 英里，这个名称的意思是将世界各地的企业家联合起来，探讨如何关爱人类和地球。这不是为了企业赚钱而做公益，而是让社会和环境利益成为企业发展的驱动力。

很多新创企业在建立之初便将这些核心价值融入企业文化之中，同时，我们也看到很多成熟企业通过变革，兼顾公益和赢利。地毯制造商英特飞公司（Interface Global）就是个好例子。这个行业的企业大多对环境有重大影响，英特飞改变了采购原材料、生产制造以及废物处理的方式，不但减轻了对环境的影响，赢利水平也得到提升。

英国玛莎百货公司（Marks & Spencer）自 2007 年实施“A 计划”以来，商场已回收 94% 的废弃物，碳排放量减少了 13%，光是 2010 年就节省了超过 7 000 万英镑；美国通用电气公司（General Electric，以下简称 GE）推出“绿色创想”计划，旨在开发提高资源利用效率的新产品和服务。5 年间 GE 已投入 50 亿美元用于该计划，据说已创造出超过 700 亿美元的营业收入。企业家和商界领袖可以学习他们的做法，在赢利的同时也为公益做出贡献。

你的公司能够为社会做出怎样的贡献？想要寻求新的点子，请倾听员工的建议，授权他们去做有益于人类和地球的事情。毕竟，“资本主义 24902”需要依靠人的力量才能实现。给你的团队一个支点，相信他们凭借热情与专注，一定可以改变世界。

我的新书《当行善统治商业》（*Screw Business as Usual*）讲的是借助商业力量为人类和社会谋福祉的励志故事。我希望有更多的企业能注意到这个事实，那就是行善不但有益于社会，更有益于企业本身，让我能有更多的素材可以编写续集。

我希望这其中也有你的故事！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

妥善安排时间

维珍是个从事多元化经营、崇尚充分授权的大公司，您如何避免沟通中的脱节，确保做出好的决策？还有，您如何处理数百封电子邮件？秘诀是什么？

——沙扎德·弗吉，肯尼亚

答：在最近收到的电子邮件中，我很惊讶有那么多的读者询问我，随着烦琐的事情不断增加（无论是工作上还是生活上），该如何科学地管理自己的时间。

随着公司规模不断扩大，官僚主义开始出现，管理人员成天有开不完的会、回不完的邮件。此时，创业者必须像玩中国杂技“转碟”一样有效地管理好新架构，帮助企业顺利熬过这个转型期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先我们来谈谈如何科学管理时间，这是应对繁杂的经营管理活动的第一步。我平均每天收到400封邮件，因此，科学的时间管理对我非常重要。我知道有些高管在收到陌生人发来的邮件时会直接删除，害怕浪费时间。他们觉得，不值得花时间去浏览这些不请自来的邮件，或是从中寻找有价值的信息。我却不这么认为，这么做非但不礼貌，对生意也不利。

回想当初在创业阶段，我总是尽可能回复更多员工的电子邮件，只要不是在旅行途中，我就会定时查看收件箱，可以简短回复的邮件通常吩咐助理或是转给同事处理，需要详细回复的邮件通常都是亲自完成。我觉得这是处理邮件最有效的方法，我能从中了解到维珍各项业务可能的发展动向，以及我应该注意的问题。

管理好你的手机，别让自己成为它的奴隶！太多主管在开会时或休息期间查看自己的手机，这种行为不仅极不礼貌，也会分散自己的注意力，对制定决策产生不利影响。要想清楚，你才是手机的主人！花个把小时查看电子邮件，然后放下手机，专心做好眼前的事情。

要管理好个人和员工的时间，关键在于让全公司上下都保持专注。近年来，我邀请了很多企业家来内克岛进行对话交流，探讨气候变化、贫困、和平等议题，从中我更加了解到这一点的重要性。我也经常在会上谈起个人经验，希望能给来宾们一些帮助，他们当中有不少人正处于从初创期向成熟期转型的阶段。

在这一时期，企业家认为最有用的建议是：给员工自由发挥的空间，这意味着你该把办公室搬离公司大楼。让自己置身于公司日常运营之外，要不然，找人代替你的职务，让你有足够的时间规划和制定企业的未来发展方向。如果你不分解工作量，势必会让自己陷入繁杂的日常经营管理事务中，无暇顾及未来的发展战略。

你也可以聘用可信赖的优秀人才管理你的企业。但要记住，世上没有完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全相同的两个人，别人的做事方法不会和你完全一样。此外，包括你自己在内，人人都有犯错的时候，要克制住收回控制权的冲动。只有这样，高管们才能真正建立起责任感，把公司当作他们自己的公司来管理。

我时常说起小规模经营的优势，维珍就是这样，优势是便于沟通。维珍旗下有众多小规模业务，没有官僚主义的繁文缛节，员工知道彼此在做什么，以及为什么要这样做。

为了营造良好的沟通氛围，管理者讨论问题时要有开放的心态，语言要明确，不能含糊其词，愿意倾听每一位员工的心声。我所说的“每一个人”包括所有人，上至高层管理者，下至前台接待人员。对员工的好奇心表示鼓励，并采纳他们的好点子，未来他们将更愿意提出问题，这有助于提升他们解决问题的能力。

上述方法能够帮助你腾出时间放眼未来：把精力花在最需要你贡献力量的地方，帮助高管应对危机、协助他们谈成交易，你还可以有时间处理投诉或寻求建议的邮件，从中获得灵感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

休假是为了更好地工作

写这篇文章时正值7月，很多人，特别是北半球的人正在休假或准备休假。商业人士会发现，每年的这个时候，要关掉手机、保持工作和生活的平衡有多么困难。的确，当前的商业已经全球化并且快速发展，你可能一周7天、一天24小时随时会收到同事和客户的电子邮件、短信和电话等，这意味着你需要时刻关注公司的最新动态。在这种情况下，很多人往往因为太过忙碌而仓促做出决定，长期来看，这必定会损害公司的发展、影响公司成功。

在和同事或商业人士碰面时，我有时会问他们：如果再给你们一次机会，会如何安排自己的工作时间？你们愿意和其他同事分担工作，以便自己有更多的休息时间吗？

大多数时候，大家都不愿意正确回答，担心自己的上司认为他们懒惰、缺乏干劲儿。虽然许多人渴望改变工作时间，但平均5位主管中，只有1位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会主动表达出来。如果我继续追问，通常有半数以上的人会表示，希望公司能提供更灵活的工作安排。

让员工干劲儿十足、心情愉快是公司成功的关键，无论是新创企业还是已成立的企业，都必须处理好这个问题。我和维珍团队多年的经验表明，领导给自己放个假，并且让员工和同事也能这么做，甚至更好的是，让他们能在工作之余发展自己的兴趣爱好，将有助于留下最珍贵的团队伙伴。他们也会更具有创造力和创新性，做出更出色的成绩。

问问员工，你该如何做才能帮助他们更好地实现工作和生活目标：改变每周工作时间，还是干脆除紧急事件外严禁周末文电联络？相信他们的配偶一定会喜欢这项规定！

有些公司可以考虑实行工作分担制，留住那些经验老到的年长员工和为了照顾刚出生的孩子或者生病、年迈的家人而无法全职工作的员工。这种解决方案能创造更多的工作机会，有些全职员工可能自愿减少工作时间，而有些符合条件的失业者愿意接受兼职工作。

高管可能不愿下属实行工作分担制，担心自己因此无法掌控员工的工作进展，或是遗漏某些重要信息。不过很少有工作不能由两三人共同分担的，这些主管的担忧恰恰反映出员工负担过重，单一岗位的工作职责过多。实行工作分担制，可以减轻员工工作负担，使知识和经验在公司内部更好地传播，并让最适合的人来做决策。常言说，“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，现实生活中也是这个道理。

你还应该好好检查一下公司在法定假日和带薪假日方面的规定。在一些国家，特别是美国，公司给员工放松和“充电”的时间都不多。带薪年假通常只有 10 天，这根本不够，这种不鼓励员工休假的态度只能导致员工缺勤和不快乐。欧洲的大多数企业在这方面较为明智，知道怎么做才会对员工和雇主都有利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

请记住，你慷慨大方的付出终有回报！企业在通融员工需求方面总有空间。如果你在创业初期或业务尚未有起色时资金紧张，不妨给员工提供更多假期以补偿较低的薪水。规模较大、业有所成的公司，应该给服务年限较长的员工提供休带薪年假或无薪假期“充电”的机会——当然不是每20年才有一次！

组建了一支值得信赖的团队后，你应该允许员工偶尔在家办公。许多人发现，由于免去了上下班路上奔波的辛苦，坐在安静的书房里更容易集中精力，工作效率更高。我很幸运，几乎每天早上都可以在内克岛附近游泳。省下的上下班路上的时间，你可以用来健身，或是去你喜欢的咖啡店点杯咖啡、看会儿报纸。

在这个快节奏的社会，我还劝你和你的员工定期休假，腾出时间和家人相处、从事自己感兴趣的活动，这看上去似乎有悖常理，但你应该把它看作公司安全活动的一部分，因为保护员工身心健康就是保护公司最重要的资产。了解员工需求并设法满足他们，能够大大激发员工的创造力、热情、干劲儿和团结合作，并最终使公司受益。

现在，请离开办公桌，下去走走，问问员工：“如果你现在希望做别的事，你会做什么？”他们的回答没准儿会吓你一跳。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN

Secrets They Won't Teach You at Business School

第七章

激情引领成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同凡“想”的乔布斯

乔布斯于2011年10月去世时，许多评论家质疑，由他共同创立并领导多年、在获利和创新方面均有杰出表现的苹果公司，在他谢幕之后能否续写辉煌。

在与癌症抗争多年后，乔布斯辞去苹果公司首席执行官的职务，但仍然对公司有着相当大的影响力。毕竟，从个人电脑到iPod、iPhone、iPad，苹果的创新产品极大地改变了世界的通信和娱乐方式。仅仅56天后，苹果创新的“灵魂”乔布斯撒手人寰，让许多人对该公司的前景心生疑虑。

这些议论引发了我对领导力的思考，我在想，创建伟大的公司是否有一条正确之道。我在维珍的经验和乔布斯在苹果公司的经验应该有得一比，因为我们两人都在过去的40多年里经营着自己的公司，但我们的做法截然不同。

乔布斯对于人与科技互动方式的深刻见解以及追求极致的精神，使他打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造的苹果公司展现出高度重视设计和科技创新的文化。在乔布斯及其团队于1977年推出Apple Ⅱ（苹果2代电脑）之前，电脑的使用大都限于工业和商业，Apple Ⅱ的问世改变了电脑运算技术以及人们的日常生活。

2001年苹果公司推出iPod，之后又推出iTunes商店，掀起了音乐产业的革命，其后推出的iPhone和iPad更是改变了整个软件业和应用开发者的命运。乔布斯对杰出设计的热情与执着，为当今人人推崇的苹果品牌奠定了坚实基础。

我和朋友们在创建维珍时，采取了全然不同的做法，因为我们专注的不是产品而是服务。我们跟顾客和员工朝夕相处形成的企业文化，使我们成为一家致力于提升顾客满意度及员工参与度的公司，我们所做的每一件事，都致力于让顾客和员工开心，并给他们带来巨大价值。与此同时，维珍发展成为涉足上百个事业的商业王国。

与乔布斯独断专行、爱发号施令的风格不同，我向来喜欢给员工充分授权，因此，我最重要的责任就是为维珍寻找优秀人才，给他们一个自由发挥的空间。创建维珍唱片时，我甚至把自己的办公桌搬到了船屋上。我的想法是，如果下属找不着你，就得自行做决策，这有助于磨炼他们的领导力、建立起信心、巩固我的事业，让我有更多的时间从事创新。

那么，为什么我们俩如此迥异的经营方式都能打造出成功的企业呢？我认为，原因在于我们都跟着自己的激情走，坚信自己做的事能成功，并乐在其中。如果你热爱自己的事业，就更有可能全身心投入并坚持下去，创造出让你感到骄傲的东西，让员工和顾客都受益。乔布斯也是如此，因此，他一直是我最敬仰的企业家。

回顾乔布斯的一生，即便1985年被逐出苹果公司，他依然未放弃对这家公司的热爱。离开苹果公司后，乔布斯将这份心力投入到另一家小公司身上，他收购并成立了皮克斯动画工作室，在艺术和科技的结合方面取得了惊人成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就，彻底改变了整个电脑动画领域。1997年，乔布斯回归处于水深火热的苹果公司，他帮助公司扭转颓势，再造奇迹，即便患病仍坚持工作。对我而言，领导维珍是我生命中美好的历程，充满挑战、刺激和富有创造力，就算不赚钱，我还是愿意继续这么做。

有时候，追求自己的梦想，要学会不理会他人的警告甚至嘲笑。在前面我曾讲述过创建维珍航空以及后来的维珍澳洲航空公司时的情形：我的决策遭到行业分析师、管理权威甚至我最亲近的顾问的极力反对。

以乔布斯的例子来说，他和他的团队对产品的构想如此不同凡响，以至于经常出现每有新产品问世，苹果股价就下滑的情形，因为股东和所谓的专家非常确信，苹果走错了方向。比如推出iPhone 4S时，苹果股价一度下跌，但事实再度证明，外界看走了眼，其销量甚至打破了苹果过去所有产品的销售纪录。

在追求梦想时，如果遇到阻碍，要鼓起勇气，别理会他人的批评。遇到自己不擅长的事情，要勇于承认、乐于放手。即便是乔布斯，也会聘请优秀的专业人士执掌苹果的公关工作，并同IBM和微软等竞争对手建立战略联盟。遭遇挫折或失败后，要尽快走出阴霾，重新振作，继续前行。创业需要勇气和信念。

乔布斯终其一生鼓励共事者和顾客要不同凡“想”（think different），可能有人会挑剔这句话写错了字，但重点是，这绝对是每一位创业者应该铭记于心的忠告。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何谓成功

我收到过无数封寻求建议的电子邮件，其中有很大一部分来自大学生，他们常常会说，自己想成为企业领导者或创业者，并提出各式各样的问题，来征求我的意见，例如："我应该先休假去周游世界吗"、"怎样才能赚更多的钱"、"我是否适合经商"等。最常见的要数和"成功"有关的问题，像是"您是如何成功的"、"我该如何做才能成功"等。

在此我不想就任何细节问题进行回答，而想谈一个最基本的问题：究竟什么是成功？

首先，无论在哪一个行业，成功都意味着你做自己喜欢的事，并发挥出自己的天赋和技能。如果你想走创业之路，要记得，成功的创业者通常机动灵活、思想开放。他们能够设身处地地为客户、同事以及受到他们工作影响的人着想。重视创业精神的企业也总是青睐那些发现问题或有勇气对不公正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的现象采取行动的人。你身上是否也有这些特质？

评估自己的优缺点有时并非易事。如果你没有导师，最好能找一位行业资深人士为你指点迷津，专业性的机构也可以为你牵线搭桥，联系到帮助你做出判断的专业人士。

优秀的导师未必要很有名气，但一定要有丰富的人生阅历。你可以请某位让你深受启发的商界领袖做你的导师。

许多年轻人会利用这段时间重点发展自己有欠缺或未能充分展现的技能。我最近给一个像我一样有阅读障碍的人写信说，寻找自己的长处，精于自己所擅长的事情是非常重要的，不要让弱点击垮了自信，先将它们放在一边不要理会。

此时最重要的事情是发挥自己的优势，做自己擅长做的事情。创业的关键在于创意和追求卓越的创业精神。这里所讲的“卓越”不是奖项或者他人的赞许可以衡量的，而是指在探索能为这个世界提供什么的过程中个人所取得的成就。不要去想别人对成功的定义，而要从个人的角度去思考成功的定义，例如：你想为家人做什么，以及你对个人生活有什么期望，这样有助于你理清思路。

你梦想成为富有的人吗？在商场上，成功和获利无关。当然利润也是必要的，例如投资下一个项目、支付账单、回报投资者以及为辛勤工作的员工论功行赏都离不开它。不过利润的意义也就仅此而已了。事实上，财富就像流动的水，在某些季节，金钱的流动是湍急的，你可能会被金钱的洪流所淹没。而在下一刻，你投入大量的金钱发展业务，现金流则可能在一夜之间枯竭，只剩下干枯的河床。

大方地谈论财富是美国人的行事风格。在英国（加拿大也是如此），人们对于公开谈论财富仍然有些难为情，我认为这是好事。当我参加聚会时，放眼望去，我看到的是普通的人，而不是一堆银行账户上的数字。我想人们在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和我聊天时也有同样的感觉（看到的是我这个人，而不是钱）。钱只有花在你想做的事情上，才会让你感到快乐。

如果说金钱不是衡量成功的标准，那么名人头衔这个指标就更不用提了。媒体喜欢把事情简单化、个性化，这一点是可以理解的。谈论沃伦·巴菲特、马克·扎克伯格、比尔·盖茨，或者是布兰森我本人，相对来说要容易得多，但光报道这些大人物并不代表就肯定了他们背后资深团队的努力。而这些人每天都在勤勤恳恳地工作，为公司做重大决策，只不过没有向媒体谈论这些事而已。

如果金钱或地位都不能定义成功，那么个人魅力呢？我花了超过40年的时间构建维珍品牌，假如明天我真的从这个世界上消失了，我认为维珍没了我也能生存下去，正如苹果没了史蒂夫·乔布斯照常能运转，微软没了比尔·盖茨仍能继续前进一样。

对我个人而言，成功就是你是否真正创造出了某种令你感到骄傲的东西，你是否做了某些很特别的事情，并能给他人的生活带来影响。这是促使我每天早上醒来、开始一天工作的动力，也是我为什么不愿意经营大公司，而热衷于创建许多小公司的原因。维珍一直谨守小型企业创业者所具有的创新精神，并在多元化商业领域经营中有了不同凡响的创举。

我认为，你越是积极主动地投入到工作的实践中，就越能成功。事实上，这甚至可以说是我对成功的定义。现在，我正在积极地做越来越重要的事情，为保护地球的未来尽绵薄之力。我会成功吗？未来尚不可知，但我的确因此而感到非常快乐。

面对职业生涯和之后的所有选择时，想想自己的目标是什么，不要被别人的目标分心。想想社会需要什么，你如何能做出最大贡献。想想你梦想做出怎样的改变，然后从那个梦想开始努力。商业征程和人生旅程一样，重要的是多去做一些积极的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

画点成圆

经常有人问我，维珍集团旗下众多企业如何实现高度垂直整合（指多家企业归属同一所有者，紧密联合在一起的情形）？我习惯于半开玩笑地回答：基本上，我们更乐于称之为“垂直非整合”。

别误会，我可不是在说维珍如一盘散沙。恰恰相反，我们一直在持续增长，以健康的步伐迈入众多新行业。或许在旁观者眼中，我们的大部分新业务与现有业务毫无关联，例如：当我们还是个唱片公司的时候，开始涉足国际性航空生意；随后，我们又跨界到移动电话和健身俱乐部领域。事实上，随着时间的推移，这种多业务的协同效应会逐渐显现。如果说“非整合”一词容易让人产生误解，那么用更好的方式来描述，那就是我们的成长哲学：把点连接起来。

有种小孩子玩儿的游戏与此类似：把许多散乱的点连起来，尽管一开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你看不出个所以然，最后却成为一幅画。通常最初的几笔是最难的，但随着整个图片的形状开始显现，完成游戏就变得容易多了，商业也是如此。

1984 年创建维珍航空公司的时候，我们还是家唱片公司，看上去似乎和航空业完全不搭界。那个时候，各大航空公司的服务都很糟糕，这让我们意识到里面蕴藏着巨大的商机。当时我们已在娱乐业立足，所以很清楚如何能够讨客户高兴。于是，我们很自然地把最擅长的东西带入了这方面十分欠缺的航空业。

我们在飞机上安装了很棒的影音娱乐设备，配备风趣、乐于照顾他人的机组人员，客舱内部设计舒适又现代化，并以极具竞争力的票价把这种全新客户体验销售给乘客，这样一来，散落的“点”因维珍式的客户体验被连接在一起。维珍航空成为人们出行的一种很酷的新方式，也成为业内的话题焦点。

我们刚进入移动电话行业时，对这一领域同样知之不多，但我们看到了颠覆市场的机会，尤其瞄准了年轻用户的需求。那时，主流运营商都采用与成年用户签订月度合同的服务方式。而青少年（包括大学生）的家长并不喜欢让孩子用手机，因为孩子们的通话时间和短信条数常常超过限额，使得父母的支出居高不下。

维珍移动成立后，我们把重心放回客户身上，不局限于与竞争对手在通话时间和费率上的竞争。我们允许家长对孩子的手机消费设定最高限额，保证家长不再被月末手机账单里数百块钱的费用所吓倒。和航空事业一样，我们看到了发挥自己服务专长的机会，将这个“点”（移动电话服务）纳入整个维珍的“画”中。

说到多元化经营，很多公司高管对此都很排斥，对于“为什么我们要坚守本业”，他们总有各种说辞。如果你认真听完，就会发现理由其实只有一个——即便你是某个行业的大佬，在进入一个毫无关联的新领域时，你也不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能挥舞着兵刃大喊："这个地盘归我！"

在大胆进入我们所知不多的行业时，我们总是聘请专业知识丰富、像我们一样想颠覆现状的业内人士。只有合适的人才有能力用创新的方式将"点"连接起来，创造出一幅截然不同、风格独特的"画"。

因此，关于我们为何能进入看似无关的领域，其实并没有深奥的秘密。当然，那也绝不意味着做起来很容易。只是，我们会紧紧围绕维珍品牌的核心价值，汇集优秀人才，无拘无束地发挥创造性，给客户带来完美的体验。事实上，我们发现很少有事业不能彼此连接或者相互学习，而不断"连接"的经验又促使整个维珍集团更加强大，让我们能够连接更多的"点"。

回首维珍的"画"，那些"点"如此和谐一致地连接在一起，这让我大吃一惊。现在，我们的品牌追随者会搭乘我们的班机，来我们这里健身，使用我们的手机和宽带服务，乘坐我们的火车，还会把钱存入我们的银行。

维珍的确曾经有过一家名为"黑羊"[①]的针织公司，由我姑妈经营，估计你已经猜到了，我们最终放弃了它。

把"点"连接起来吧，它能让你画出最令人惊艳的"画"。

① 黑羊，black sheep，意指害群之马、败家子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不作为便不犯错

学习经商之道，最好的方法莫过于从自己或他人所犯的错误中学习。市面上有很多案例，研究分析一些公司如何以及为何历史性地砸下大笔投资、取得超乎想象的成功。那些案例当然有其用处，但更让我感兴趣的是不那么一帆风顺的商业故事，我能从它们当中学到更多东西。

维珍集团旗下各项事业多年来成功的原因之一，是我们宽容对待员工犯错，并从错误中学习。我们实行分权式管理，让员工当家做主，显著提升了他们的敬业度、创新力与忠诚度。出现问题时，对企业强烈的责任感驱使员工积极主动地寻找解决办法。

犯错之后原地复活，是创业企业应具备的最重要特质。如果创新是企业的核心活动，创新过程中必然遭遇种种阻碍，如何应对这些阻碍将直接影响事业的成败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我有幸能掌管许多成功的企业，但我必须承认，自己也遭遇过一些失败。你或许听说过维珍可乐（Virgin Cola），20世纪90年代我们创立这家公司，意图挑战全球最知名品牌可口可乐（Coca-Cola）和百事可乐（Pepsi），我们想利用维珍的独特风格撼动市场，一开始确实非常成功，以至于惊动两大行业巨头联手打压，但我们最终遭到失败。

我们绝不缺乏热情，但与我们和英国航空的对战不同，在可乐之战中，我们欠缺比竞争对手更好的产品。挑战两个如此强大又绝不自满的巨人，让我们从中学到很多教训。尽管如此，最让我感到有趣且难忘的，莫过于我们公开叫板可口可乐，我们开着坦克车进入纽约时代广场，隆隆碾过堆成山样的可口可乐瓶。

最近的例子是维珍理财澳洲分公司，2003年我们在澳大利亚推出第一张维珍品牌信用卡，当时，澳大利亚的银行业被澳新银行（ANZ Bank）、澳洲联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）、澳洲国民银行（National Australia Bank）以及西太平洋银行（Westpac Banking Corporation）4家公司垄断，合计市场占有率高达80%。虽然我们进军澳大利亚市场的理由恰当、产品优质，市场营销也很成功，但却因与发卡银行之间合作不顺，最终只能退出市场。

许多顾客因为不能再使用维珍品牌信用卡感到惋惜，我在澳大利亚时，甚至看到有人的钱包里还存放着维珍信用卡！

这让我萌生了卷土重来的强烈念头。在退出澳大利亚市场近三年后，我们强势回归，推出了门类丰富的信用卡产品，并开办在线储蓄账户业务——维珍存户（Virgin Saver）。这一回，我们有了一番新气象：找到了合适的员工以及合适的合作伙伴，即同样追求长期成功的花旗银行（Citibank）。

我认为，原地复活、卷土重来的秘诀在于不害怕失败，并从失败中学习。失败令人难过，但应把这种情绪转化为积极行动。维珍持续成功的秘诀就是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

犯下错误之后，我们迅速查明原因，做出改变，接着将行得通的方法应用于另一个市场、行业或领域。

犯错不要紧，只要别重蹈覆辙。事后检讨，总结经验教训，确保下一个回合做对。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世上没有完美这回事

我知道，因为我从不为下属的工作表现或他们的新产品创意打满分，他们很不高兴。无论多么优秀的产品，我总坚信还有继续改进的余地。在“布兰森的评分表”上，最高分只给到9分。

让员工觉得自己已把事情做完美了是一种很危险的做法。当他们认为自己做到完美时，大多数人会倾向于就此满足，不再对产品进行改进。而与此同时，却有无数的人正铆足劲儿争取完美。

我向来是个非常挑剔的顾客，但和大多数吹毛求疵的顾客不同，当我经历糟糕的服务时，心里却很开心。千万别以为我是受虐狂，事实上，我有不少绝妙的商业点子都来自自己糟糕的经历。

我开办的第一项零售业务维珍唱片为什么会开张？那是因为我经常被音像店的人赶出门，其实只是我囊中羞涩而在店里逗留太久罢了。为了让顾客能舒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

适地消磨时间，想待多久就待多久，于是维珍在伦敦开设了第一家音像店。

当时的年轻人喜欢去类似星巴克（那时还没有星巴克）那样的咖啡店，点杯浓缩咖啡，一坐就是好几个小时。这给我们打造店铺形象带来了灵感，我们在店里摆放了几把豆袋椅、播放音乐，把购买唱片变成了愉快的体验。30 年后，大型连锁书店才开始如法炮制！

诀窍在于：站在顾客的角度看待你的事业或品牌，别只看近几个季度的财务报表。

从简单的方法做起，试着给公司的客服中心打个电话（可能光是找电话号码就得花上一番功夫），看看电话要多久才能接通，如果你让顾客觉得给你们打电话，就像是在意大利著名诗人但丁笔下描写的地狱走一遭一样，那就该赶紧重新设计你们的客服系统了！

我周围的同事都知道，如果他们说“拜托，理查德，这点子绝对行不通”，就好比对着斗牛挥舞着红布一样。他们经常抓住我这个命门，使用激将法，迫使我接受疯狂的点子。其实，从未有人做过的事未必不可行，往往是因为人们害怕失败，不敢尝试。

维珍集团旗下的公司里，没有“蠢点子”这种东西。至少在我们没确定修改后是否可用之前，不会轻易否决。有时为了引领市场潮流，我们需要推出不完美的短期产品或服务，例如维珍航空在 20 世纪 80 年代中期成为第一家为乘客提供个人化电影的航空公司。即便当时椅背屏幕技术尚未成熟，维珍航空仍率先采购数百台索尼视频随身听（Sony Video Walkman），装上最新的电影 DVD，供乘客在机上观赏。

这种做法也有缺陷，有时电影尚未播放完，电池就没电了，但这不能构成维珍不做市场先驱者的理由。过了一年左右，椅背屏幕技术成熟到可以接受的水平时，维珍航空成为首家为每个座位椅背安装个人屏幕的航空公司，没人再记得早先的那个小问题了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要做市场先驱者，就必须敢于冒险，并相信自己的直觉。当维珍唱片宣布进军美国，在纽约时代广场开设第一家旗舰店维珍大卖场（Virgin Megastore）时，就连纽约人都认为我们疯了。当时有位美国友人对我说："理查德，你会赔个精光，一个神志清醒的人绝对不会把店开在那里！"这又是个对斗牛挥舞红布的做法。

以传统观念来看，那位朋友说得没错，相比其他时髦的地点，时代广场连 4 分都得不到。但我们的预感恰恰相反，而且由于时代广场不尽如人意的名声，场地费反而更便宜。虽然有可能会公开出糗，我们还是决定赌一把。

帅气的大型维珍唱片连锁店正式开张，纽约人从未见过这样的音像店，它很快便成为人们津津乐道的话题，并和雄踞巴黎香榭丽舍大街的姐妹店一样，成为纽约市最热门的观光景点之一。整个时代广场街区正需要这种零售业的加入，在它的带动下，其他商店陆续跟进，整个街区一改原先低级庸俗的形象，华丽变身成为时尚高级的场所。

我们也可以选择保守的做法，等待该街区被净化改造后再开张，但我们也会因此失去成为曼哈顿最繁华地带地标的机会。

时代广场的地理位置显著提升了维珍品牌的知名度，矗立在店铺前方的巨大招牌全年闪耀，很自然地进入了无数在此拍摄的电影和电视节目的镜头里，以及数百万游客的照片里。

我们的确冒了个大险，但回报相当丰厚。

别害怕值得一试的风险，其危险性有时甚至比你认为十拿九稳的事情还要低。完美是不可能做到的，请接受这个事实。当你做到 9 分时，别因此感到自满，要再接再厉，继续寻求改进。

想一想，或许只有电影《十全十美》（*10*）的女主角波 · 德瑞克是个例外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扯掉领带，挣脱枷锁

最近我在伦敦街头遇见了一列身穿制服、排队前进的小学生，他们的老师在前后压阵。

这种现象本来司空见惯，但有一点让我忍俊不禁，他们打的领带长度相同。半数以上的孩子把领带剪短到只有领结以下三四英寸长。

出于好奇，我询问走在队伍最后面的老师："他们的领带怎么了？"

老师笑着说："孩子们讨厌打领带，学校又规定必须打，但没规定长度，于是他们咔嚓两下，把领带给剪短了！"

我在上学时怎么就没想到这种既顽皮又创新的点子呢?

这个场景吸引我的原因是维珍收购了英国北岩银行，正式进军银行业，并逐步更名为"维珍理财"。在英国银行业，客户一想到要和衣着光鲜的银行经理隔桌面谈就十分恐慌，这种程度很少有其他事情可以比拟，于是，我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着手重新设计银行。

我们的初步改革之一是撤除传统的木制柜台，代之以轻松舒适的洽谈区。另外，我们认为除柜台外，员工制服也有碍提供友善的体验。我们已经通知新员工不必打领带，他们可以想穿什么就穿什么，只要不过分就可以。

这一点很适合我，我一向讨厌打领带，可能是我从来不懂它的用处，领带既没用也令人很不舒服。幸好我是自主创业，因而从未沦为公司着装规定的受害者。毛衣和牛仔裤是我多年来在商务场合的标准行头。曾有人开玩笑地说："如果布兰森穿着西装打着领带出现在银行，你就知道我们有大麻烦了。"

近年来，由于出差会遇上各种气候和场合，我开始穿外套，这很方便。但我只有在非常不得已的情况下才会打领带，比如不打领带就不让进的无聊俱乐部等等。

西装和领带不过是办公室里的一种制服，在其他场合没有任何意义。曾几何时，西装和领带是身份的象征，显示穿戴者有钱买得起、保养得起这种相对昂贵的东西。但在追求个性、联系日益紧密的当今社会，成就才是一个人最好的证明，西装领带早已过时。

以前，会议室里没打领带的那位男士会感到难为情（通常我就是那位男士），而如今，我高兴地看到，打了领带的人反而显得最突兀。

在西装领带的着装规范逐步走向消亡的趋势中，令人感到意外的最大突破之一要算高高在上的政治圈了。除玛格利特·撒切尔夫人之外，托尼·布莱尔是最先在公开场合不佩戴"恰当"领饰的英国首相之一，英国《每日邮报》甚至对此提出严厉批评。美国总统巴拉克·奥巴马更是青出于蓝而胜于蓝，他在公开场合露面时有半数都不打领带。

我向来感到自豪的是，一旦发现有什么条条框框有碍事业或特别愚蠢时，我会立即丢弃。并没有可靠的依据证明"男人"必须打领带，人们通常能抬出的理由是"大家认为"，或是"大家都这么做"。但商业文化正悄然发生改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

变，每次有人来和我谈生意时，他们几乎都会先问我："你介不介意我们摘了领带？"他们一定不会这么想："要是我们不系领带，生意就可能谈不成。"那他们为什么还要系着领带来呢？

所以，在此我代表全世界被迫打领带的人们发出呼吁，那些仍想强制要求男性员工天天打领带的公司大家长们，请三思！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布兰森式生活

经常有人问我，是什么促使我不断追求挑战。他们也想知道，我是如何取得今天的成就的，在工作之余我喜欢做什么。以下是关于我生活的简要介绍，或许能给你们一些启发。

激发您不断前进的动力是什么?

激发我不断追求新挑战的动力是我那孩童般强烈的好奇心——想学习新东西、尝试新冒险、结识新朋友。我很庆幸自己的生活能够如此充满乐趣，这部分应该归功于我自己，以及维珍集团所有的优秀员工，我们都愿意不断尝试新的冒险，挑战新的极限。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金钱对您有多重要?

我只追随自己感兴趣的事，赚不赚钱并不重要。只要你对自己做的事非常狂热和投入，你就能做得更好，也能因此赚更多的钱。正是这些钱让我能够创建“维珍联合”基金会，从事各种慈善活动。为了让这个世界变得更美好，我希望我们每个人都能参与其中。

您最敬佩的人是谁?

我觉得人生中最美好的事情之一，就是能够在旅行中、工作中结识许多了不起的人。维珍集团在全球有 5 万名员工，我经常会突然出现在他们当中，和他们互动、交谈。他们尽心尽力、非常负责的工作态度，鼓舞着我不断前行，他们也有可爱的一面，非常喜欢聚会，让我保持年轻的心态。

除了朋友、家人和员工之外，还有一些人让我非常敬佩。他们分别是：我在前面提过的已故的雷克航空公司（全球首家廉价航空公司）创始人雷克爵士，在我进入航空领域时，十分智慧、和蔼可亲的雷克是我的引路人；反种族隔离斗士纳尔逊 · 曼德拉，他在成为南非总统前曾入狱 27 年；南非开普敦第一位黑人圣公会大主教、南非真相调查委员会主席德斯蒙德 · 图图；英国著名音乐人、词曲作家、制作人、人权斗士彼得 · 盖布瑞尔（前创世纪摇滚乐团主唱兼长笛手）；已故英国前北爱尔兰事务大臣莫 · 摩兰姆，1998 年她在任期间，力促长期对抗的北爱尔兰天主教和新教签署了《耶稣受难日和平协议》（又称《北爱尔兰和平协议》）；美国天才飞机设计师伯特 · 鲁坦，他设计的“旅行者”号是全球首架中途不加油、不着陆即可实现环球飞行的飞机，他还发明了世界上第一架私人出资研制的“太空船一号”，可在两周内两度进入太空亚轨道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们身上都展现出了令我敬佩的勇气、才能，以及不畏艰难、不达目的不罢休的魄力。

给您带来人生启发的人或事情呢?

一直以来，我的家人和朋友给予了我很大的支持。另外，我还想到两个人。一位是已故好友，同时也是我的冒险伙伴史蒂夫 · 福塞特，我们在一次热气球飞行比赛中相识，后来我们一起合作，史蒂夫驾驶“维珍大西洋环球飞行者”号，完成了一项全新的极限挑战——单人、不间断、中途不加油环球飞行。他曾攀登位于瑞士的阿尔卑斯山脉的马特洪峰和有“非洲屋脊”之称的乞力马扎罗山，他横渡过英吉利海峡，在美国阿拉斯加艾迪塔罗德狗拉雪橇比赛中名列 47 名，还参加过勒芒 24 小时耐力赛（24 Hours of Le Mans）。史蒂夫不断激励、挑战自己，把很多看似不可能的事情变成了可能。史蒂夫在 2007 年那场至今尚无定论的飞机失事中遇难之前，已经完成了他 90% 的人生目标，绝对称得上一个真正的超级英雄!

另一位是纳尔逊 · 曼德拉，他那广为人知的人生故事深深启发着我。他以高贵的品格和顽强的毅力走过无数坎坷和磨难，为了让世界变得更美好而奋斗终生。不久前，我们和盖布瑞尔共同成立“长者会”，旨在运用世界各国领导人及知名人士的智慧和经验，共同探索解决全球性冲突等世界难题。聆听这些全球领袖的智慧之见，看他们如何消除人类苦难的根源，是非常激动人心而意义非凡的体验。你可以登录他们的网站 www.theelders.org 了解更多内容。

您平常的一天都是怎样度过的?

一年当中我觉得没有几天能够称得上是“平常的”，内克岛上的日子或许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最接近这种状态。那里真是个工作、玩乐和生活的完美之所，我总是起得很早，岛上的宁静安谧让我非常喜欢。我有着世界上最美的办公室，那就是可以眺望英属维尔京群岛的吊床！那是我沉思和考虑问题的好地方，让我做好充分准备，迎接新的一天的各种意外。它似乎比维珍在伦敦的大办公室更能让我迸发种种商业灵感。此外，内克岛拥有绝佳的地理位置，让我能够轻松地和位于世界各地不同时区的维珍公司联系。至少这是个好借口，我坚持这么认为！

我喜欢以晨泳开始新的一天，吃完早餐，就开始打电话。我喜欢和人们直接交谈，而不是通过电子邮件。我一天开始和结束工作的时间并不固定，当天工作完成后，我喜欢打打网球，放松身心，然后小酌几杯，目送夕阳西下。

您是如何放松身心的？

有些读者认为，我“平常的”一天听起来相当轻松惬意，其实我一年的大部分时间都在外出差，再也没有什么比回家和家人、朋友在一起更让我感到快乐的了。我酷爱冲浪，也喜欢和我儿子侄子们一起玩风筝冲浪、和朋友打网球或是驾船游览附近岛屿，这些全都是很好的放松方式。我希望自己健健康康的，并乐于为此寻找各种法子。你必须要让自己的身心得到休息，没有什么比这更重要了。

您怎么宠爱自己，有什么让您有犯罪感的喜好吗？

说起来挺无趣的。我喜欢偶尔吃块巧克力，或是我太太拿手的炒蛋三明治……好吧，我承认，我喜欢聚会！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

健康有益身心

给自己当老板，经常去世界各地旅行，这看上去似乎是很风光的生活，就很多方面而言的确如此，不过请相信我，这样的生活有时对身心都是巨大的挑战。

创业很辛苦，工作时间长，压力也很大，如果不能设法找回工作和生活的平衡，最终可能会使自己的健康受损。无论你是创业者还是公司的首席执行官，都请记住，健身和休息不是锦上添花，而是必需之事。你必须像筹划利润增长计划那样规划个人的健康。如此一来，在遇到各种新问题时，你才能保持新鲜的视角，做出更好的决策。

写这篇文章时，我刚刚结束了一段非常奔波疲惫的旅程，在不到一个月的时间里我走访了5个国家，先是在新西兰待了一个星期，接着又辗转智利、巴西和南非，回到英国不久又去了印度。创立维珍之后，我经常东奔西走，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一开始是为了帮助维珍唱片打开全球市场，如今，我们的新事业主要集中在新兴市场，加上“维珍联合”基金会的慈善行动大多集中在亚洲和非洲，我的出差频次不太可能变少。在这种令人疲惫的旅行中，需要做好准备并高度自律，才能保持警惕、取得成效。

所幸，健身一直就是我的爱好。上学时，我就非常热爱运动，直到膝关节受伤，我才放弃了当职业运动员的梦想。后来，我开始投身商业、创办《学生》杂志，但我对运动的热情不减，继续打网球、游泳、滑雪、滑水、帆船航行，后来又爱上了风筝冲浪。

我尽量每天充分运动一次，有时是两次。内克岛是我坚持游泳的好地方，如果在岛上生活，我早上经常会去游个 3 英里，这是清醒头脑、去除前一晚的暴饮暴食、为迎接新的一天做好准备的最佳方法。

内克岛位于加勒比海岛群的北端，是个出海航行和风筝冲浪的绝佳地点，在忙了一整天之后，再也没有比风筝冲浪更棒的活动了，它能让我迅速恢复元气，重新焕发活力。

除了健身，做些能帮助你缓解工作压力的事也很重要。在当前全球化、“永不断线”的现代商业社会，人们的压力越来越大，要停下工作谈何容易。能暂时放下工作专注于其他事情——比如像我，运动一番——可以帮助你发现生活的另一面，达成工作和生活的平衡。

我的许多消遣活动正好我的家人也喜欢，这无疑相得益彰。想抛开公司业绩不理想的压力，或是生意未谈成的沮丧，没有什么比和孩子们一起去冲浪或滑雪更开心、更有效的活动了。

即便是出差期间，你也应该执行锻炼计划。2010 年 4 月，我报名参加了维珍理财公司赞助的伦敦马拉松比赛，在本已非常忙碌的演讲和出差安排之外，我还挤出时间进行训练。我和教练一起根据我的行程见缝插针地安排训练计划。这非常有趣，当我到悉尼、巴塞罗那、南非的乌鲁沙巴等地出差时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时也会在当地的公园里、海滩上、野生动物保护区内跑步训练。

令人欣慰的是，我的孩子霍莉和萨姆也决定和一群朋友共同参加这场马拉松赛，我们在家庭活动时经常一起训练。这一方面开展了有趣的家庭竞赛，另一方面也有助于我们保持比赛前的训练氛围。正式比赛时，我们全都跑完了全程，霍莉、萨姆还有其他 32 名队友还创下了最多人组队参加、所有人都跑完全程的世界纪录。

事情的发展有时会偏离计划。就在同一年，我和霍莉、萨姆试图风筝冲浪横渡英吉利海峡，然而风浪太大最终未能成行。1 月时，我在滑雪中遭遇意外，造成前十字韧带受伤，至少半年内无法跑步、滑雪、风筝冲浪。为了鼓励自己继续健身，我报名参加了伦敦铁人三项比赛中的游泳项目，并强迫自己参加训练，霍莉和萨姆则完成了全部三个项目的比赛。

在维珍集团，我是出了名的爱冒险、敢创新的家伙，总喜欢不断鞭策自己，包括在体能上。细节的改变能让你受益终生，下一次当你周日早上坐下来开始回复堆积如山的电子邮件前，不妨先快步走、游泳、骑自行车锻炼一会儿，给自己提提神。

几乎没有人会在临终前这样想：“唉，这辈子要是有更多的时间工作就好了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LIKE A VIRGIN

Secrets They Won't Teach You at Business School

第八章

超越企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

音乐不死

在商界，变革发生的速度总是比你预期的要快。技术创新层出不穷，市场风云变化万千，变革总是在你最疏于防备之际降临到你头上。让员工积极面对变革、勇于创新固然很好，但这无法化解他们（或你）内心的焦虑。事实上，变革通常会带来威胁，有可能导致企业陷入困境。

没有一家公司能够永远存在。音乐领域的新技术令人眼花缭乱地快速更替，足以让人的头转得比每分钟 33 又 1/3 转的黑胶唱片还要快，如果你要问“这是个什么东西？”这本身就证明我所说的没错！

维珍在音乐领域已摸爬滚打多年，我经常会收到读者来信询问该行业的前景，即：接下来会发生什么？在这个技术变化之快令应变力最强的企业也倍感压力的行业，如何才能创业成功？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的经验表明，变革中总蕴藏着机遇。过去10年间一直唱衰唱片业的评论家应该还记得，上一次唱片业跌入谷底的时间是1982年。当时受经济大衰退的严重冲击，许多人改为自己翻录收音机或是朋友的黑胶唱片中的音乐，这可谓非法下载的前身。

那时，维珍唱片在英国有上百家音像店，通常平时冷冷清清，周六人满为患，周日则停业休息。随后，CD（激光唱片）横空出世。

这种新的存储格式的优势随即显现，其体积比黑胶唱片小很多，不会磨损、失真，噪声也小。当时我有个笔记本，上面记满了关于它可能给我们唱片业带来什么影响的疑问。例如："英国人的唱片收藏行为会发生什么改变，人们会把他们的唱片都换成CD吗？"

一开始，我们唯一的应对之策就是打折出清所有唱片，给CD腾地方。我们成功地完成了转型，不过并非所有的竞争对手都能这样做。

同时，另一种新的零售业态开始出现。1980年首台个人计算机面世，短短两年后，英国使用游戏机的人数已接近50万。很快，销售游戏软件和DVD就成为我们赚钱的副业之一。

1986年，就连维珍唱片的旗舰店也面临威胁。我们最大的竞争对手加拿大的HMV媒体集团不甘示弱，在我们的旗舰店旁边新开了一家大型专卖店。我们并未感到气馁，继续在都柏林推出了当时全世界最大的音像店，这里不仅出售市面上罕见的专业级古典、爵士、民谣、摇滚音乐，还有音乐录影带、游戏和电脑软件。在这里，我看到了我们的未来。

我们还与伍尔沃斯、迪克森、柯瑞斯等传统零售商竞争。维珍店铺的橱窗设计和店内装潢颇具动感，给人耳目一新的视觉冲击，我们还邀请乐队来店里现场表演和签名，这些活动不但提升了店铺的销售量，还进一步扩大了维珍品牌的知名度。

长话短说，尽管出现了颠覆性变革，我们却因此改变了商业模式，20世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纪八九十年代，我们的事业做得风生水起。维珍唱片制作的音乐得到了全世界无数乐迷的钟爱，不少人前往维珍旗舰店购买。

难道所有这些工作就能保证我们在未来取得成功吗？当然不能。事实上，这些音像店从一开始就不太赚钱，它们虽然有助于吸引公众视线，代表维珍年轻、狂妄的品牌形象，但难以长期维持下去。我犯下的最大错误，或者说遗憾，就是没有及早卖掉所有的音像店。1992 年，维珍唱片出售给老对手百代唱片公司（EMI），虽然令人痛苦，但却是最好的决定。

数字下载是传统音乐行业的终结者吗？当今音乐制作的经济效益要比维珍唱片全盛时期好得多。我们那个时代，建录音棚是个庞大又昂贵的工程，维珍唱片为音乐人出资灌制唱片，相当于承担了很大的风险，必须有足够的销量才能赚钱。

如今，高品质的音乐往往通过一台笔记本电脑就能创造出来，并通过互联网把音乐文件传播到世界的每一个角落，脸谱网或其他社会化媒体可以帮助你轻松完成宣传推广。以前对唱片公司及其股东十分重要的规模经济，在年轻音乐人眼里已无关紧要。

如果我是当今某个有可能走红的乐队，我宁愿自己组建个小团队发行单曲或专辑，也不会去找传统的唱片公司。我还会考虑和志同道合的音乐人合作，共同分担渠道、广告和市场费用。

由于唱片公司只会把知名艺人赚得收入的一小部分，用来给没名气的乐队做宣传，那些新出道的小乐队通常赚不到什么钱。如果利润空间受到挤压，能够花在新乐队身上的钱会更少，因此许多新乐队尝试自己发片，并利用互联网吸引人气。

唱片公司当然能继续存活，但规模应该精简，在商业社会，小即是美。那些规模较小的公司必须挖掘真正有天赋的人，这也是许多热衷音乐的人选择投身这一行业的原因。有了这种激情和狂热作支撑，创业者能够达成什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样的成就，也许你想都想不到！

顺便说一句，“每分钟33又1/3转的黑胶唱片”指的是直径为12英寸、转速为每分钟33又1/3转的密纹唱片。不过，忘了它吧，iPod可简单多了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叫停反毒战

也许人们并不清楚，几十年前，犯罪不是什么赚钱的好生计，直到反毒战拉开序幕，流行文化开始把贩毒描绘成一夜暴富的捷径。但事实上，只有少数人靠此途径发家致富，史蒂芬·D·都伯纳和史蒂芬·列维特在其著作《魔鬼经济学》（*Freakonomics*）中讲道，许多街头毒贩都和父亲或母亲住在一起，靠打短工才能勉强糊口。其他研究也显示，毒贩当中有不少是长期重度吸毒者。

要想阻止资金流向大毒枭，应该叫停反毒战，使毒品使用合法化。

反毒战其实将钱导入了错误的人的手中：各国政府发动强势扫毒行动，贩毒活动风险加剧，毒品价格水涨船高，需求却不会随之下跌，毒贩收入因此增加。全球每年贩毒活动的资金总额高达3 000亿美元，面对如此巨大的利益诱惑，毒枭自然想尽一切招数，躲避警察：将制毒基地移至官方无法追捕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到的地区，购买重型武器（墨西哥毒枭的做法），渗透政府机关（秘鲁、玻利维亚、部分西非地区等的情况），绑架与恐吓警察、政治家和平民。毒贩子攫取金钱，而普通民众付出代价——有时是过重的税负，有时甚至赔上性命。

据联合国估计，1998~2008 年的 10 年间，全球麻醉品（包括海洛因在内）消费量增加了 35%，毒品问题如此严重，很难想象那些制毒与贩毒者愿意弃暗投明，寻找正当工作。在拉丁美洲一些国家，贩毒集团甚至公然挑衅当地政府，他们的武器装备比政府军还要精良，甚至为社区提供安保和基本的社会救助。在阿富汗，塔利班的收入有很大一部分来自贩毒所得，美国缉毒局表示，北美、西非和欧洲的基地组织靠贩毒筹措活动资金。

之前我和许多人一样，认为反毒是良好的社会政策，但与联合国前秘书长科菲 · 安南、欧盟前外交政策高级代表贾维尔 · 索拉纳、巴西前总统费尔南多 · 卡多佐等人一起参加联合国全球毒品政策委员会（UN Global Commission on Drug Policy）后，我的看法改变了。我们的诸多发现证明，全球反毒战争是一个代价高昂的错误。

联合国全球毒品政策委员会的研究发现，在某些国家将吸毒合法化、仅视其为公共卫生问题后，犯罪率降低了，毒品成瘾人数减少了，整体公共卫生状况出现了好转。

2001 年，葡萄牙实施毒品持有和使用合法化，此后十几年间，没有任何人因为使用或持有毒品锒铛入狱。政府设立诊所，为海洛因使用者提供针头、美沙酮，以及戒毒治疗服务（这要比把他们关进监狱的成本低多了，而且更有效）后，吸毒人数随之下降，尤其是青少年和成瘾者。2000~2009 年间，使用受污染的针头而感染艾滋病的人数减少了 70%。研究人员还发现另一项附带产生的好处，入室盗窃案件也明显减少。

维珍在评估新的业务机会时，经常会分析在其他国家可行的方法，然后研究如何将这些做法用于新市场。联合国全球毒品政策委员会的研究显示，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毒品政策应转变为“减少危害”。有关瑞士的一项研究更具说服力，结果表明，瑞士在20世纪八九十年代从惩治的方法改为以公共卫生为主轴的政策。

洛桑大学的马丁·基拉斯和马塞洛·埃比在他们的研究报告中说：“重度成瘾者是批发者和使用者之间的链接，广泛参与毒品交易和其他形式的犯罪。当他们为自己的瘾寻找到一个合法可靠的出口，他们的非法使用量会减少，海洛因交易的需求也就会降低……本地成瘾者和毒贩逐渐清除后，一般使用者就很难与卖家取得联系。”成瘾者通常既是吸毒者，又是底层贩子，是供应者和一般使用者之间的关键环节。现在，他们可以凭医疗处方获得海洛因，对供应者的需求就大大减少了。

想象一下以下场景：吸毒者不再被关进监狱，而是被当成病人对待；警察不再忙于追逐底层毒贩，高级警官可以将注意力转移到有组织的犯罪上。此外，由于吸毒成瘾者的轻微犯罪案件减少，就能腾出更多警力加强社区巡逻。如此一来，执法和监狱花费减少，更多的公共资金可以用于医疗卫生和其他社会项目。当年美国废除禁酒令后，黑市开始萎缩，贩酒集团走向衰败。当金钱和权力不再与毒品和犯罪相关时，媒体报道甚至连我们的文化都会随之改变。

面对犯罪，我们的立足点在哪里？别再把吸毒视为犯罪行为，而要视为健康问题，切断毒贩与市场之间的联系。让我们拔掉他们的电源，以此拯救生命。在商界，当某个策略失败时，我们应尽快喊停，及时改变。令人不解的是，各国政府还在顽固地执行数十年不见成效的策略，任由问题继续恶化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

探索最后一片未知领域——海洋

孩提时代，我曾阅读过法国科幻小说家朱尔斯·凡尔纳的著作《海底两万里》，书中不可思议的个人冒险和神秘感令我深深着迷，从此我对海洋投入了大量精力，像是驾驶热气球、快艇、风筝冲浪等，但真正潜入海底的机会却很少。

海洋覆盖了超过2/3的地表面积，人类对海洋的探索行动却极为有限，远远落后于对太空的探索。

美国等多个国家，已经投入数万亿美元探索遥远的星空和太阳系。人类能够登陆月球、建立太空站，但仍然没有能力到达海洋的最深处，也无法承受潜入海底最深处的巨大压力。没有任何迹象表明海底探索将很快有所改观，各国政府对探索深海依旧没什么兴趣。

现代潜水艇最深可潜入水下2.2万英尺，但太平洋的海沟最深处达3.7万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英尺，超过了珠穆朗玛峰的高度。要想到如此深的海底潜行，需要在制造材料和工程设计上实现重大突破。著名电影导演兼探险家詹姆斯·卡梅隆在2012年3月创下世界纪录，他乘坐“深海挑战者”号（Deepsea Challenger）潜水艇成功下潜至深26 928英尺的马里亚纳海沟。

维珍和卡梅隆的公司是仅有的两家从事私人研发深海潜水艇项目的公司。卡梅隆的潜水艇很重，能够快速潜至水下，采集生物样本，而维珍的潜水艇平行移动能力较强，两者可以互补。我们两家正在商讨联合开展探险行动。这项业务具有典型的维珍特质，充满冒险、乐趣以及开发新市场的渴望。

一切伟大的探险都始于第一步，我们的第一个作品是能容纳3人的新型潜水艇“内克岛仙女” 号（Necker Nymph），内克岛是专属于我的私人岛屿，位于加勒比海。“内克岛仙女”号最深可潜至水下130英尺，并可旋转360度。乘客无须经过训练，便可搭乘这种潜水艇，一览海底奇观。

许多令人惊叹的海洋景观都在100英尺深的海底，“内克岛仙女” 号就像一架飞机在水底飞行，带着乘客和海龟、海豚、鲸、斑点鹰一起嬉戏。

当然，和3.7万英尺相比，130英尺是小巫见大巫，不过，这只是我们的第一步，让美国海军海豹突击队和科学家之外的普通人，第一次有机会探索海底世界。相信不久的未来，新一代的潜水艇将会带领我们进入更深的水下世界。

在和报名参加维珍银河太空之旅的客户交谈时，我发现他们也都有意探索海洋中尚未开发的领域。许多人和我一样，都对那漆黑一片、深不可测的海底世界充满好奇。

我相信，深海之旅能增加人类对海底世界的新认识。我们将发现新物种，了解深海世界的结构，并将更加准确地跟踪和监控人类对特定水域的破坏。为了更好地保护海洋环境，我们必须先了解海洋在哪些方面遭到了破坏。

相比我孩提时代，如今海洋里丰富的生物资源已显著减少，我们必须尊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重海洋，让它繁衍生息。一个好农民知道，应该让土地轮作休耕，涵养地力，同理也适用于海洋及海洋里的生命。我听说索马里海盗的行为，其实是在保护他们的家园，他们吓跑了在附近海域进行深海捕捞的渔船，使该海域的海洋生物资源得以修复。当然，我并不是要提倡以海盗活动作为解决方案。或许维珍的深海潜水艇可以查明过度捕捞给海洋造成的影响。

为什么要从内克岛开启我们的深海之旅呢？因为这里除了有美丽的海洋生物和珊瑚礁，距离大西洋最深处波多黎各海沟（Puerto Rican Trench）仅数英里远，这里的水域完全没有被勘探过，我希望在一年内能造访这片最深的海底。

我希望我们的潜水艇能效仿德雷克爵士的壮举，不断探索地球的最深处，这是对他那个年代最早发现英属维尔京群岛的探险家的回应。

没准儿我们还能收获意外之喜——海底宝藏！加勒比海深处有很多沉船，其中有不少装满了来自中美洲的宝物。有人说，海里的宝藏和黄金比陆地上的还多。我有一幅地图，上面标示出了内克岛方圆20英里内的200多艘沉船的位置。有些沉船位于水位较浅的地方，而有些则较深，我们已研发出能下探至深海的潜水艇，并将着手寻找它们。

躺在内克岛上的吊床上眺望海洋，想到未来能进入它的最深处一探究竟，我就感到非常兴奋。除了发现新物种、探索海沟、寻找宝藏，我们甚至还可能找到传说中的亚特兰蒂斯城①！谁知道呢，一切皆有可能！

附言：《海底两万里》中的长度单位“里”是法国历史上的古里，因此，这里的两万里，相当于地球直径的6倍多！

---

① 亚特兰蒂斯是传说中有高度文明的古老大陆、国家或城邦之名，最早的描述出现于古希腊哲学家柏拉图的著作《对话录》里，其历史可追溯至公元前370年，后被一场自然灾难毁灭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开发替代能源

关于可持续发展，您有什么新计划？

——埃米莉·劳，美国

答：维珍同时运营着好几个可持续发展项目，但如果只能选一个的话，我会选航空业。

航空业正面临着严峻而又令人兴奋的挑战：从飞机采用可持续替代燃料开始，建立一种新的经营模式，使用可再生能源，以降低能源消耗，减少或消除有毒废弃物。在陆路交通方面，人们可以用混合动力车或纯电动车取代燃油汽车，但航空业做不到，无论是伦敦的希思罗机场、纽约的肯尼迪机场，还是东京的成田机场，飞机使用的都是汽油。

这种情况必须有所改变。自 2012 年 1 月起，欧盟将航空业纳入“碳排放

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易体系”(Emissions Trading System，即允许企业买卖碳排放权的交易制度)，使得欧洲航空公司的运营成本增加。在降低碳排放量的全球行动中，推动飞机使用可再生能源是个重要目标，我们必须尽快找到一种能同时降低碳排放量和燃油成本的方法。

如今，大多数业内人士都知道，采用可再生能源为飞机提供动力是可行的。2008 年 2 月，维珍航空的一架飞机首次采用新型燃料从伦敦飞往阿姆斯特丹，使用的燃料由 80% 的汽油和 20% 的生物燃料混合而成，这种生物燃料的成分包括棕榈油和椰子油。时任英国航空首席执行官、现任英国航空的母公司国际航空集团（International Airlines Group）首席执行官的维利 · 沃尔什表示：“生物燃料只是个噱头而已，不是真正的解决方案。”包括新西兰航空（Air New Zealand）、美国大陆航空（Continental Airlines）、日本航空（Japan Airlines）、荷兰皇家航空（KLM）、英国汤姆森航空（UK’s Thomson Airways）在内的其他航空公司，也已陆续完成类似试航。目前的问题在于：如何扩大替代燃料的生产规模，让全球航空业都受益。（怎么有点儿像“鸡生蛋，蛋生鸡”的问题？）

如何通过创新推动产业变革呢？这不会一蹴而就。早在 5 年前，维珍便开始投身绿色能源事业，我们认为这是对地球有益的事（也希望会有好的回报），我们和这个领域的创新性企业一直保持密切联系，以掌握最新动态。与此同时，维珍航空决心在 2020 年将每位乘客每公里的碳排放量降低 30%，并承诺不断开发和寻找可持续的再生能源。

过去 5 年间，维珍集团、维珍绿色基金以及我本人投资于多个相关项目，包括美国的乙醇工厂、Gevo、Solazyme 等生物燃料公司。研发是一项过程复杂、周期很长的工作，需要克服很多障碍：找到可持续的生物原料供应、开发高效能的燃料并通过测试，以及申请核准在飞机引擎中使用等。

但有时也有激动人心的事。2011 年末，我们宣布了一项重大突破，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能是我在有生之年能看到的迈向低碳航空燃料的一大步。我们和新西兰清洁技术公司Lanza Tech联合开发出一种燃料，可使维珍航空的碳足迹减少一半。简言之，我们进军资源回收业，采用Lanza Tech的技术将废气转化为航空燃料。

这种革命性的燃料生产过程循环再利用了废气，如二氧化碳，否则这些气体会被直接排放到大气中。我们计划首先将这项新技术应用于全世界 2/3 的钢铁和铝业企业，将生产过程中产生的废气转化为喷气燃料。

3 年之内，我们的目标是在上海与伦敦、德里与伦敦之间的维珍飞机上使用这种新燃料，然后，在英国和世界其他地方推广开来。

多年来，人们一直对可持续能源的实用性持怀疑态度，如果能证明这种怀疑是错误的，那就太好了。我们希望其他航空公司能够尽快跟上维珍航空的步伐，使整个航空业的碳足迹能够明显降低。

我们还有一项前景诱人的行动，那就是维珍澳洲航空公司和加拿大达茂能源公司（Dynamotive Energy Systems）、澳大利亚的可再生油公司（Renewable Oil Corporation）签署了备忘录，合作开发可持续航空生物燃料。我们将使用由达茂能源公司开发的创新性快速热解技术来加工小桉树，这种桉树在澳大利亚很多地方都有种植，有助于防止旱地盐碱化。目前，我们正在最终确定建立一个示范单位的计划，该单位可制造用于测试、认证和公开检验的生物燃料。该单位于 2012 年投入运营，随后将建造一个具有商业化规模的工厂。

这项开发计划必须做到真正的可持续性并且能带来广泛益处：改善澳大利亚当地的社会经济状况及保护环境。我们承诺，在开发航空生物燃料时，把对生物多样性的影响降至最低，而且不会导致粮食或水资源的匮乏；我们也承诺，绝不开采具有特殊保护价值的区域或自然生态区，并努力降低航空生物燃料在生命周期内的温室气体排放量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我经常在文章中谈到，要不断寻找新的经营方法。多年来，我们或从外部寻找革命性创意，或自行开发创新方法、研究集团旗下各公司相互合作的方式，这些创新举措正在逐步推动产业的变革。

企业界的人们经常会说：“他们应该开发替代燃料。”我们认为不能只是等待“他们”，而应该自己动手。如果你希望给所处的行业带来改变，不如动手行动起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下一波淘金热——可持续能源

2011年3月，日本大地震引发大海啸，导致核电站严重受损，引发人们对核电安全的忧虑。我也开始思考，未来这个世界该如何采用更可持续、更安全的发电方式，以及创业者该如何解决这个问题。

对许多参与者而言，建设现代化的核电站是建设可持续能源产业体系的一部分，关于这一点早有共识。全球各地新建的核电站，可部分满足中国、印度等新兴国家未来能源的需求。核能发电，再加上太阳能、风能、潮汐能等先进发电技术的应用，形成了未来电力供给规划的开端。

如果推迟核电站建设，将迫使许多国家在“碳捕获和封存”[①]技术尚未成

---

① 碳捕获与封存（Carbon Capture and Storage，以下简称CCS）是指将大型发电厂、钢铁厂、化工厂等排放源产生的二氧化碳收集起来，并用各种方法储存以避免其排放到大气中的一种技术。CCS技术包括二氧化碳收集、运输以及封存三个环节，它可以使单位发电碳排放减少85%~90%。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熟前，增加煤炭的使用量，导致2050年之前全球碳排放量减半的计划落空。而科学家认为这一目标必须实现，全球平均气温才能不超过工业化时代之前的2摄氏度，缓解全球变暖现象。

近年来，“可持续”一词很热门，但它真正的含义是什么呢？我会用它来形容能够维持生产力、保护生物多样性的能源供给方式，是我们子孙后代赖以生存的技术。“可持续”发电方式有助于保护地球生态系统。

这是创业者可以施展拳脚的地方，大部分的新兴技术将由创业企业开发出来。我不想在这里慷慨陈词“保护地球”云云，没人要求你这么做。我只想请人们注意到其中存在的机会，想一些点子，下一些功夫。对全球气候变化的讨论已经让我们认识到，颁布法令并不能解决问题，地区性的解决方案和小范围行动反而能发挥意想不到的效果。在可持续能源领域，小即是美。

维珍经过研究发现，有许多太阳能利用技术虽然尚处于发展阶段，但潜力无穷。令人难以置信的是，太阳每一小时照射到地球上的能量，就比人类一年消耗的能量还要多。

2010年12月，位于罗马西北部约90千米的蒙塔尔托·迪卡斯特罗光伏电厂（Montalto di Castro Photovoltaic Power Station），凭借84.2兆瓦特的年发电量成为欧洲最大的太阳能发电厂。西班牙的PS20太阳能发电塔（Planta Solar 20），通过镜板将太阳光聚集到165米高的塔上，塔顶的水被加热，产生水蒸气，从而驱动涡轮机发电，可产生20兆瓦特电力。维珍绿色基金投资的薄膜太阳能电池生产厂德国欧德森公司（Odersun）等企业，也推动了太阳能技术的迅速发展。

在美国，风能发电效率增长较快，如今，风力发电厂的发电量已赶得上一些大型发电厂。美国得克萨斯州的罗斯科风电厂（Roscoe Wind Farm），每年可以发电780兆瓦，而一般燃煤火力发电厂的发电量只有550兆瓦。在英国，几家公司正合力在泰晤士河口建设“伦敦阵列”（London Array）风力发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

电厂，完工后，它生产的电力将能够供应 75 万户家庭。

各国政府必须大规模开展可再生能源的基础设施建设，从事这一领域的创业企业方能得以生存和发展。

如果你无意进入这一领域，那就想办法降低自家企业的碳排放量。从经营管理的各个方面寻找减少、再使用和回收利用资源的方法。我可以向你保证，这样的方法一定有很多！要改变管理流程并非易事，但企业是造成环境问题的主要原因之一，我们理应承担起部分责任。因此，维珍旗下各公司一直在想方设法减少对环境的影响。

未来 10 年，能源需求激增，但仍然过度依赖石油，世界能源格局将充满变数。如果创业者投身再生能源领域，必将开发出令人振奋的新技术，创立成功的事业。

许多人都可能因此发家致富，但是，就像 19 世纪加拿大克朗代克河“淘金热”一样，只有最先到达的人才能大发其财，满载而归。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天空比想象中要近

如果你决定以创业者身份进入某项工程挑战或科学未知领域，你将面临一场困难重重却又激动人心的冒险之旅。有些时候，你和你的团队需要独自前行，而有些时候，你们可以和朋友甚至竞争对手联手共进。要记住，我们都是从他人的成就中学习和成长的，正如我在先前的文章中写到过的：没有创业者仅凭一己之力就能成功。

下面这次经历让我真正了解了这一点。那时，出版商找我讨论新书的构想，我以为又是一本关于我商业经验的书，没想到他说："你的自传中有一段差点儿丧命的经历非常棒。"

"是吗？哪一段？我有好几次差点儿丧命的经历呢。"我回答道。

"还记得吗？ 20 世纪 70 年代中期，有位名叫理查德 · 埃利斯的家伙让你试飞他刚发明的悬挂式滑翔机。"他不露声色，继续说道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我只能说，这段记忆太深刻了，我怎么可能不记得？那个奇特的装置叫“翼手龙”（Pterodacryl），因为起飞时出了差错，害我差点儿赔上了性命。几天后，埃利斯在试飞当中丧生。出版商问我：“埃利斯丢了性命，而你大难不死，我很好奇为什么你们愿意冒这么大的风险？”

为什么？各位别忘了埃利斯是翼手龙滑翔机的发明者之一。埃利斯坠机意外发生后没几年，杰克·彼得森爵士就在美国驾驶翼手龙成功飞越了120英里。如今，这架滑翔机被收藏在史密森尼博物馆，旁边挂着的就是伯特·鲁坦发明的世界第一架由私人出资研制的载人航天器“太空船一号”。

“怎么说呢……”我缓缓打开了话匣子，对这段对话的发展方向不是很喜欢，“一方面活动很刺激，这不用说也知道。另一方面有人赞助经费，而且埃利斯希望我帮忙宣传他从美国引进的新型飞行运动。”谈得越多，我发现很多事情之间都有着千丝万缕的联系：“你知道吗？悬挂式滑翔机的设计原理，和美国国家航空航天局‘水星’号飞船推进太空舱返回地球的动力装置有关，当然也涉及我们和鲁坦在维珍银河联手打造的太空飞机，因为返回地球一直是太空船遭遇的最大挑战……”说到这儿，出版商咧嘴一笑，我也就此打住。

不久，我们出版了新书《飞天传奇》（*Reach for the Skies*），向我童年的偶像、英国空战英雄道格拉斯·巴德致敬。那本书的主题是飞行，但也介绍了许多发明和成就的幕后推手。

如果你进行的计划需要克服技术上的困难，别忘了，在发明家找到合适的材料之前，就已经存在实现梦想的方法了。看看飞行历史：在第一架飞机成功升空60年前，英国纺织工程师约翰·斯特林费洛和威廉·亨森就已经开始计划洲际航空飞行了。

整个研发过程需要团队合作、自力更生和坚定意志。比如，为了完成伦敦至巴黎的不着陆飞行，查尔斯·林白团队采用独特的工作方法，多年后维珍银河公司在美国加利福尼亚莫哈韦沙漠的航空航天基地打造企业级太空船

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时继续沿用。

我这辈子不断参与载人太空飞行并挑战它的极限。虽然我擅长为维珍造势，但这些实验绝对不只是宣传噱头，而是公司研发过程的一部分。1987年瑞典飞行员珀·林德斯特兰德和我搭乘热气球横越大西洋，并于1991年横越太平洋，创下的纪录至今未被打破。那些热气球采用高科技材质打造，其先进程度不亚于维珍银河打造太空飞船所使用的复合材料。

克服所有工程挑战之后，你就得开始思考如何把辛勤的成果商业化了。用宣传手段吸引外界注意或许有帮助，但你更得有商业计划才能成事。

这种牵涉技术、冒险、名气和事业等因素的工作方法，并不是维珍团队的发明，但它却带领我和我的朋友从当年的《学生》杂志一路飞向外太空。

维多利亚女王曾提出过发展世界性航空公司的构想，却遭到了英国议会的讥笑。1783年，法国科学家雅克·查尔斯驾驶热气球成功升空，热气球降落时，被吓坏了的农民用干草叉戳破了那个氢气球。早在这些事件发生之前，这种工作方法就已经受到赞美、批评和怀疑了。打造事业需要很长的时间，而在维珍，我和我的团队打造的是未来——未来充满了狂野和一切的可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

银河探险

本篇内容是奥地利News.at网站的编辑伊丽丝 · 布鲁格勒对我的一次采访。

问题1：您为什么对太空如此着迷？

答：我向来喜欢冒险。当我还是个孩子时，我就梦想成为职业运动员，但一次膝关节受伤终结了这个梦想，我只好通过其他途径继续探索这个世界。大多数人看到的是我在商业上的冒险，其实我在其他方面也创下了多项纪录，包括驾驶快艇横渡大西洋、驾驶热气球横越大西洋和太平洋，以及在2004年驾驶水陆两栖车以最快速度穿过英吉利海峡。然而维珍银河推出的太空探险计划是我迄今为止最大胆的冒险，这一计划不但刺激有趣，技术上的纷繁复杂也带来了极大的挑战。

2010年6月，在佛罗里达州肯尼迪航天中心，看着“亚特兰蒂斯”号航

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天飞机完成最后一次任务返回地球，那一刻我百感交集，这标志着美国航天飞机时代的正式终结。30 年里，这几架可重复使用的航天飞机曾经把来自 16 个国家的共 355 名航天员送入太空，总计飞行 5.42 亿英里。

截至目前，火箭、太空船和太空旅行仅限于各国政府管制。“冷战”时期，美国和苏联之间的太空竞赛一直被视作一种关乎国家荣誉的对抗。如今，随着航天飞机时代的结束，美国政府将鼓励私人公司建造太空飞行器，作为近太空探索和太空旅行的平台。

维珍银河接下了这个挑战，计划在两年内从新墨西哥州的发射基地开始，展开人类首次亚轨道太空旅行。美国国家航空航天局将重心放在设计和建造“猎户座”（Orion）长距离、多用途太空船上，计划在 2025 年以前把人类送上一颗小行星，在 2030 年以前登陆火星。这是长距离的太空飞行，更是一条漫长的发展之路。

问题 2：您认为人类有可能离开地球，到其他星球上生活吗？

答：几年前，维珍和谷歌策划了一场愚人节整蛊。那天，我正在拉斯韦加斯演讲，当演讲快结束时，我告诉听众，要发布一条全球独家新闻，随即我宣布，和谷歌公司合资成立一家名为“维歌”（Virgle）的公司，致力于在火星上建立人类永久定居点。

我没有透露计划的详细内容，而是兴高采烈地说起，我和谷歌的创始人拉里 · 佩奇、谢尔盖 · 布林正在挑选先锋移民团队，虽然我已经当场说明，抵达火星后将不再返回地球，但仍有大批志愿者涌向讲台争相报名，这足以说明很多人对于太空探险的兴奋和渴望。就算我们强调“必须要有以水藻为生的准备”，依然抵挡不住他们的热情。

私营公司要想实现登陆和移居其他星球的计划，还有很长的路要走。不过我们的孩子在有生之年，应该可以看到政府出资的项目将人类送上火星。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题 3：您做过许多慈善项目，但在非洲及世界其他地方，还有无数人正因饥饿而死亡，把您花在太空探索上的钱用来消除饥荒岂不更好？

答：我认为太空探索和消除饥荒都是我们该做的事，它们并不冲突。我们的确需要动员政府、非政府组织和企业界的力量，应对当今面临的饥饿、贫穷、气候变化等一系列挑战，例如 2011 年发生在索马里的大饥荒。但我们不能因此放弃人类的奋斗目标，在解决气候变化并消除其造成的不利影响方面，太空探索有着更深层次的意义。

我们将开辟一个普通民众前往太空旅行的全新市场。100 多年前，德国的齐柏林飞艇[①]诞生，开创了商业性民用航空市场，促进了航空技术的发展，并不断降低价格造福大众。普通人圆梦轨道太空旅行还有待时日，但在未来 10 年亚轨道飞行指日可待。

维珍银河的太空船将超越过去 50 年喷气式客机的飞行高度，为地球上点对点飞行的发展提供基础。有朝一日，亚轨道飞行技术的发展将显著地缩短地球上航空飞行的时间，换言之，从英国伦敦飞到澳大利亚悉尼只需要几个小时。

维珍太空旅行计划的设计思维具有前瞻性，例如我们的飞行器均可重复使用，这对大幅降低太空旅行成本至关重要。除了满足太空观光游的需求，未来维珍银河的技术还将用于小型卫星发射和太空科学研究，推动与太空商业利用相关领域的发展。

太空探索关系到人类未来的福祉。在政府工作重心发生转变后，我们已接过接力棒，开始研发安全、清洁和可以商业化的技术，这是个巨大的挑战，将给我们的地球带来深远影响。有一点可以肯定的是，天空对我们将不再是极限。

---

① 齐柏林飞艇（Zeppelin）是一种或一系列硬式飞艇的总称。由于硬式飞艇技术日益成熟，飞艇大型化成为可能。因为能力较同时期飞机优秀，可装载大型货物的齐柏林飞艇在航空事业早期取得了辉煌成绩。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

驶向新的处女地——太空

1986年“挑战者”号航天飞机升空后不久失事，似乎一度粉碎了我们的太空旅行梦，尤其是非政府资助的民间发展太空旅行愿景受到重创。

20世纪60年代出生的我们这一代人相信，登陆月球象征着拓展太空旅行壮举的起点，就像缔造飞越大西洋纪录的约翰·阿尔科克、阿瑟·惠滕·布朗和查尔斯·林白开启了空中旅行的纪元。然而，6位太空人和中学女教师克里斯塔·麦考利夫（首度参与太空任务的平民）的死讯，粉碎了我们的太空梦。

然而最终，科技将改变一切。维珍银河与私募基金组成的小组就要开创新的太空时代。我们与工程伙伴美国缩尺复合体公司（Scaled Composites）研发出一套节能动力系统，只需花费目前成本的一小部分，就能将太空船推进太空。从空中而非在地面发射太空船，能将对环境的伤害减至最低，有朝一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日，太空旅行就会像现在横渡大洋一样普通。

过去 40 年，大多数产业经历了巨大变革，但太空旅行的发展却长期滞后。一艘太空船的发射成本约为 10 亿美元，就算是发射一颗重 400 磅（大小如洗衣机）的小型卫星至少也要 3 000 万美元。如此高昂的成本，严重限制了我们发展外太空产业的能力。

突破障碍对于发展外太空产业相当重要，持续探索太空、研发相关科技是 100 年后人类的生存关键。监视气候变化模式及其影响的卫星，将协助我们应对人口爆炸与气候变化的问题。食物短缺就是一个例子，及早警告受到影响的农民，可以挽救农作物并保护资源。这一领域虽然有初步发展，但仍有许多工作要做。

如今，我们已有能力使用外太空的太阳能发电，来供应地球电力与太空工业用电，例如太空资料中心、太空工厂或制造厂。新的工业革命协助我们应对气候变化、缓解发电与重要资源的需求，能够减缓气候变暖、减少环境污染。遗憾的是，这些进展因为人类半个世纪以来一直依赖昂贵且无法重复使用的发射系统而延迟。

太空观光业就是在这种背景下应运而生的。仍处于开创时期的产业将构成新的太空竞赛，刺激民间产业发展新技术、提供新的运载工具。维珍银河的太空船将提高太空旅行的安全性，并显著降低成本以及对环境的影响。我们投资超过 4.5 亿美元用于研发独特的太空飞机，截至目前，全球已有 500 人支付了超过 5 000 万美元的定金，这是对我们投资的肯定和支持。

这些“未来太空人”来自各行各业，从艺术家、科学家、企业家到金融家，他们都拥有共同的梦想——遥望地球，体验无重力状态，协助开创太空旅行的新里程碑。

要实现这个计划可不容易。2004 年美国布什政府立法制定法律架构，确保我们发展出全世界足以信赖的安全标准。假以时日，其他国家的政府也会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陆续效法。

设计新发射系统的公司并非只有维珍银河一家，Space X公司首席执行官和首席技术官埃隆·马斯卡目前也在研发新型地面发射火箭，它将显著降低发射至国际太空站的成本。未来，其他公司也可能进入这个市场，以满足把产业移至外太空、保护环境的需求。

太空旅行不只是科幻小说的情节，也不再是遥不可及的未来，它将协助开发人类面临重大浩劫时的实际解决方案，再加上人类与生俱来的好奇心，有朝一日，将激励我们所有人实现上天“摘星”的梦想!

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地球的问题和机会

在当前经济形势下，创业者和企业领导者可能认为，他们的新创企业或已成立的企业前景黯淡，欧洲几个国家相继陷入债务危机，美国国会两党迟迟无法就提高政府债务上限达成一致，全球经济很有可能再次出现衰退，一些企业主管为了迎接更艰难的时期，所做出的决策也更趋于保守。

但此时并不是保守求全的时刻。千万不要让主流意见影响你开创事业的想法。不确定的年代通常是开创新事业的大好时机，有才华的员工勇于尝试新点子，供应商愿意降价以争取新客户、提高业绩。关键在于，找到能够改善人们生活的产品或服务。

不少人问我，在当前这种经济形势下，创业者应该瞄准哪些行业或领域。过去，维珍经常在那些市场主导者表现差强人意、对顾客不够好的行业寻找契机，例如我们已经在航空业、移动电话服务业和金融服务业获得了成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但现在我们的重心在绿色产业上：寻找提供再生能源和清洁水资源的方法，努力节约能源和水资源。我们相信，在当今时代，再生能源领域将提供最好的契机。

我们的社会正面临艰巨挑战，需要创新甚至是革命性思维，这是创业者最感兴趣的一块。我们该如何提供足够的能源、食物和水，以满足随着全球人口增长而不断增长的需求？我们该如何在不耗尽资源的情况下，使数十亿人摆脱贫困？我们能同时恢复和保护我们赖以生存的自然体系吗？

如果你想进入再生能源领域，不妨评估一下你所在地区有什么潜在的结构性机会。每个市场都应该存在契机：据国际能源署估计，未来 20 年内全球能源消耗量将增加 40%，为满足全世界在 2035 年以前的需求，人类社会必须在能源供应基础设施方面投入 33 万亿美元。

虽然主要产油国声称，石油存储量足以满足人类需求，但气候变化和产油国政治上的不稳定，意味着各国政府官员必须考虑其他替代方案。在 2011 年日本大海啸导致核电站遭受重创之前，核能被许多人认为是最有潜力的替代能源，公共部门和私营企业纷纷投资该领域。但随着新的安全疑虑的产生，各方也应更加重视其他种类的再生能源。

事实上，有分析师预测，太阳能、风能、生物燃料和水力发电等再生能源，很快将供应人类 1/4 的能源需求。根据全球清洁能源投资咨询公司清洁边缘公司（Clean Edge Inc.）的最新预测，太阳能、风能、生物燃料这三大新能源产业的收入，2010 年时为 1 881 亿美元，到 2020 年时将增长至 3 492 亿美元。

如果你所在地区存在淡水供给短缺问题，你可以考虑进军这个领域。水资源短缺问题只会更加严重：根据联合国预测，2030 年全球 60% 的人口，也就是约 50 亿人将居住在城市。维珍绿色基金已投资了一种名为“七大洋水资源”的海水淡化项目，在迫切需要用水的地区供应淡水，如加勒比海地区。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何以可持续、环保的方式提供水资源，在技术上是一大挑战，你的团队是否有志接下这个令人兴奋的任务？

另一个开创新事业的契机是提升能源和水资源的使用效率，这个领域有灯泡、绝缘材料、厨房水龙头等，无所不包。就减少碳排放量而言，这是最具成本效益的方法，同时还能使我们的资源供给维持更久。麦肯锡公司的一项最新研究表明，如果未来 9 年内，每年在节能领域投资 1 700 亿美元，全球能源需求增长量将削减一半，这在降低碳排放量及对抗全球变暖的行动上将迈出一大步。如果你的团队正在寻找有意义、有价值的事业，可以考虑加入这个拯救地球的行动中，从而一展拳脚。

如果你正在为自己的创业点子寻找资金，或是在为已成立的公司确定未来方向，是时候该尝试不同的做法了。根据你所在的地区和专长，你或许会发现，绿色产业的前景最为广阔。世界各国都在面临水资源和能源短缺的严重问题，让我们一起寻求解决之道吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

授人以鱼，不如授之以渔

近年来，自然灾害频发，这无情地提醒我们，人类对地球的掌控有多么脆弱。地震可以在短短几秒钟内造成巨大破坏。海地大地震就造成数十万人丧生，使数百万人的生活受到影响。

灾害发生后，世界各地通常会向当地派遣救援队，运送帐篷、食品、水和医疗用品。政府、企业、慈善组织、个人、教会和学校团体也纷纷伸出援手，协助募捐或参与其他各种性质的自发性援助行动。

在这场大规模的援救行动中，最重要的是如何协调资源和捐款，确保它们能及时、有效地送往灾区。

海地在地震发生后所面临的种种挑战提醒我们，政府、企业、非政府组织和个人必须联合起来，在了解情况的一线人员的带领下形成一个强大的团队，有效地展开救援。可惜，实际情况往往并非如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去几年全球经济衰退，导致依赖自愿捐款的非营利性组织难以为继，促使新一代慈善人士另谋更有效的合作方式，最大限度地发挥自身作用。

举例说来，eBay公司的创始人之一杰夫 · 斯科尔转战电影界，创办分享传媒公司，在提供娱乐的同时提高公众对社会问题的关注。他的作品包括反映气候变化的纪录片《难以忽视的真相》(*An Inconvenient Truth*)、讲述美国“流浪大军”现实生活状态、具有励志色彩的传记音乐片《独奏者》(*The Soloist*)，以及关于核威胁的纪录片《倒数到零》(*Countdown to Zero*)。

过去20年间，个人财富迅速增长，甚至高于一些国家的GDP，这说明我们需要一种更为仁慈的资本主义，既能创造财富，又能更加负责地使用部分财富。于是，商业有了一种新的目标：就是证明光有资本主义还不够，我们必须在赚钱的同时使这个世界变得更美好。

对此，有些人致力于创建大型基金会，重新分配财富，而有些人领导他们的组织在商业活动中履行社会责任。

有些人主张停止纯粹捐钱的做法，改用一种无偿援助创业项目的新方式。是纯粹捐钱好还是通过资助创业促进经济发展好，一直是人们争论的话题。但这并不重要。这个世界急切需要各种形式的帮助来解决日益严重的环境和社会问题，这一切刻不容缓。

几年前，我们创立了非营利性组织“维珍联合”基金会，帮助维珍旗下各子公司和事业伙伴积极行善。要想结识那些善于用点子来解决艰巨挑战的创业者并不难。我们希望成为这样的催化剂，为提供大规模保健服务、倡导和平、消除影响气候变化的因素寻找新的方法。

我在前面曾提到，我们成立了“长者会”，成员包括南非前总统纳尔逊 · 曼德拉、南非大主教图图、美国前总统吉米 · 卡特、联合国前秘书长科菲 · 安南、爱尔兰前总统玛丽 · 罗宾逊等杰出领袖，他们为化解全球冲突在幕后默默奉献着。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

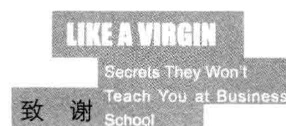
目前，我们还联手南非政府和健康医疗业领导者，筹划建立疾病控制中心（Disease Control Hub），为根除可预防、可治疗的疾病尽一份心力。

我们知道自己并非无所不能，因此我们和杰出的事业伙伴、专家一起合作，以掌握最新动态、谋求最佳决策，因为在很多时候，身处一线、知道该如何解决问题的人们，并没有发表意见的机会。

令人兴奋的是，为了应对重大挑战，各行各业结成前所未有的新型合作关系，加上网络技术的运用，我们的行动一定可以取得巨大成功。全球化拉大了全球贫富差距，我们必须运用技术和创业技能，建设一个更加繁荣、健康的世界。

这需要我们发挥人道主义精神，尊重并和事业伙伴、一线人员合作。有付出就一定有回报。如果能号召慈善人士从事并参与这项事业，一定能获得低成本的解决方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



致 谢

正如生活中的其他一切，我感激使我萌生写作本书的灵感并使之面世的许多人，不一而足。

我要感谢维珍管理公司的尼克·福克斯，他一直敦促我“写下来”，于是在接受他的建议后，他不时跟随我辗转世界各地，记录下我的口述；我要感谢《纽约时报》的格洛丽亚·安德森和帕蒂·桑塔格的邀稿，使我的部分拙作能在50多个国家面世。

我要感谢一手把维珍美国航空带大的公司负责人戴维·泰特，他花了近30年时间帮我纠正写作中的差错。戴维在帮我理清思路、增强文字可读性方面提供了巨大帮助。

我还要感谢两个非常重要的群体。世界各地的读者以及通过短信、博客、电子邮件（甚至还有一个人通过明信片）发来各种发人深省的评论、意见和问题的人们，其中部分问题我在本书中尝试着做了回复。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，我要感谢所有曾经效力以及正在效力于维珍集团的员工，他们帮助我建立了独一无二的维珍大家庭，并为本书提供了大量精彩的故事和经验。

希望本书能激发新一代创业者不断勇往直前！